

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku

Implementation of the Balanced Scorecard Method in an Engineering Company

Student: Bc. Taťána Pastrňáková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tat'ána Pastrňáková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku  
Implementation of the Balanced Scorecard Method in an Engineering Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
  3. Charakteristika podniku
  4. Návrh implementace metody Balanced Scorecard
  5. Shrnutí, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BROWN, Mark Graham. *Beyond the balanced scorecard: improving business intelligence with analytics*. New York: Productivity Press, 2007. 233 s. ISBN 978-1-56327-346-9.
- HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a všechny využitě zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Ostravě dne 24. dubna 2019

  
.....  
Tatiana Pastrňáková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard .....	6
2.1 Výkonnost podniku.....	6
2.2 Uživatelé informací o výkonnosti organizace .....	6
2.3 Přístupy k měření výkonnosti podniku .....	7
2.3.1 Tradiční přístupy měření výkonnosti podniku.....	8
2.3.2 Moderní přístupy měření výkonnosti podniku .....	9
2.3.3 Komplexní přístupy měření výkonnosti podniku .....	10
2.4 Metoda Balanced Scorecard .....	10
2.4.1 Finanční perspektiva.....	11
2.4.2 Zákaznická perspektiva .....	19
2.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů .....	22
2.4.4 Perspektiva učení se a růstu.....	24
2.5 Implementace metody Balanced Scorecard .....	25
2.6 Bariéry a omezení metody Balanced Scorecard .....	28
3. Charakteristika podniku .....	30
3.1 Historický vývoj .....	30
3.2 Základní charakteristika.....	30
3.3 Vize, strategie společnosti a politika jakosti.....	31
4. Návrh implementace metody Balanced Scorecard.....	33
4.1 Analýza perspektiv metody Balanced Scorecard.....	33
4.2 Stanovení strategických cílů .....	47
4.3 Strategická mapa.....	51
5. Shrnutí, návrhy a doporučení .....	52
5.1 Shrnutí jednotlivých perspektiv .....	52
5.2 Stanovení měřítek .....	53
5.3 Stanovení strategických akcí .....	56
5.4 Implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti .....	57
6. Závěr.....	59
Seznam použité literatury .....	61
Seznam zkratk.....	63
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1. Úvod

V dnešním rychle se vyvíjejícím podnikatelském prostředí již nestačí ke komplexnímu zhodnocení výkonnosti podniku využít pouze finanční analýzy. Je proto žádoucí zavést nejen ekonomická kritéria hodnocení výkonnosti, ale také skupinu mimoekonomických ukazatelů zahrnující kritéria jako je kvalita výrobku nebo služby, kvalita managementu, schopnost podniku využít potenciál svých zaměstnanců nebo schopnost inovovat. Pro komplexní zhodnocení výkonnosti podniku slouží metoda Balanced Scorecard, která zachovává tradiční finanční měřítka a je doplněna o měřítka sledující výkonnost podniku z perspektivy zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Vznik metody je datován na začátek 90. let 20. století, kdy jej začaly využívat především velké společnosti. Dnes je tento účinný nástroj pro řízení podnikové strategie rozšířen také do malých a středních firem.

Diplomová práce je zaměřena na implementaci metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku. Cílem práce je zhodnocení výkonnosti společnosti V-NASS, a. s. a následná implementace metody Balanced Scorecard. Diplomová práce je rozdělena do čtyř základních kapitol.

Obsahem první kapitoly se zaměřením na teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard bude objasnění pojmu výkonnost podniku, určení uživatelů informací o výkonnosti podniku, dále budou nastíněny jednotlivé přístupy k měření výkonnosti podniku. Následně bude zaměřeno na metodu samotnou, kdy budou detailněji popsány jednotlivé perspektivy. Následující část této kapitoly bude věnována jednotlivým fázím při implementaci metody Balanced Scorecard. V závěru kapitoly budou probrány bariéry a omezení této metody.

V druhé kapitole bude nejprve nastíněn historický vývoj společnosti, ve které bude implementace metody Balanced Scorecard provedena. Následovat bude základní charakteristika společnosti a objasnění vize, strategie a politiky jakosti společnosti. V třetí kapitole zaměřené na návrh implementace metody Balanced Scorecard budou analyzovány jednotlivé perspektivy za období 2013 až 2017, dále pak budou stanoveny strategické cíle a závěrem kapitoly bude navržena strategická mapa.

Ve čtvrté části práce budou shrnuty výsledky z jednotlivých perspektiv, stanoví se strategické akce a měřítka výkonnosti. Závěr kapitoly bude věnován na zavedení implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti.

## **2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard**

Obsahem teoretické části bude objasnění pojmů, které s výkonností podniku a metodou Balanced Scorecard (BSC) úzce souvisí. Dále bude podrobně popsána samotná metoda a jednotlivé perspektivy. Závěr kapitoly bude zaměřen na implementaci metody Balanced Scorecard a budou uvedena možná omezení a bariéry metody.

### **2.1 Výkonnost podniku**

Z obecného pojetí lze pojem výkonnost vyjádřit jako charakteristiku, která popisuje způsob, popřípadě průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Předpokladem je schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené hodnotící škály (Wagner, 2009).

Pavláková Dočekalová, Kocmanová, Hřebíček (2013) tvrdí, že výkonnost lze charakterizovat jako systém měření souboru ukazatelů používaných pro kvalifikaci efektivitu a efektivnosti různých činností.

Brown (2007) uvádí, že systém řízení výkonnosti je mnohem více než mechanismus, který jen poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu, ale je to především mechanismus, který vyžaduje následnou činnost.

### **2.2 Uživatelé informací o výkonnosti organizace**

Důležitou součástí měření výkonnosti organizace je určení, pro koho je výkonnost měřena. Jedním z přístupů, jak určit uživatele informací o výkonnosti organizace, je rozlišení uživatele na interní a externí, a to podle toho, zda se jedná o vykonavatele činnosti, jejíž výkonnost je předmětem měření, nebo zda se jedná o subjekty, které se nacházejí vně této činnosti.

Mezi externí uživatele informací o výkonnosti patří následující skupiny subjektů:

- iniciátoři založení organizace - jedná se o subjekty poskytující kapitál na založení a rozvoj organizace a nesoucí hlavní důsledky, ať již pozitivního nebo negativního vývoje výkonnosti organizace,
- další poskytovatelé zdrojů financování organizace - skupina zahrnující další subjekty, kterými jsou především menšinoví poskytovatelé vlastního kapitálu a věřitelé organizace,
- poskytovatelé práce - do této skupiny se řadí pracovníci na manažerských i výkonných pracovních pozicích,



- dodavatelé ostatních zdrojů - dodavateli ostatních zdrojů jsou myšleny subjekty dodávající dlouhodobá aktiva, suroviny, komponenty nebo služby,
- příjemci výsledků činnosti organizace - subjekty, jenž odebírají výkony společnosti, ať se již jedná o výrobky, zboží, služby nebo jejich kombinace v rozsáhlejších či dlouhodobějších projektech nebo zakázkách, tedy odběratelé, zákazníci, klienti,
- konkurence - za konkurenci se nepovažují pouze subjekty zaměřující se na stejné produkty, neboli přímí konkurenti, ale také nepřímí konkurenti, tedy subjekty oslovující stejné skupiny klientů produkty, které zákazníci vnímají jako substituty svých potřeb,
- subjekty veřejné správy - jedná se například o finanční úřady, úřady práce, statistické úřady, ale i místní samosprávy, zejména pak obce,
- subjekty občanské společnosti a ostatní subjekty - občanské společnosti takzvaného třetího sektoru zahrnují nevládní organizace zaměřující se na lidská práva, udržitelný rozvoj či ochranu životního prostředí. Mezi ostatní subjekty lze zařadit organizace, u nichž zaměstnanci zkoumaného podniku spotřebovávají finanční prostředky na nákup produktů z výdělků od organizace.

Základní skupinu interních uživatelů informací o výkonnosti organizace tvoří subjekty vykonávající správu a řízení organizace, do nichž spadají manažeři na všech úrovních manažerské organizační struktury organizace (Wagner, 2009).

### **2.3 Přístupy k měření výkonnosti podniku**

Wagner (2009) uvádí, že při zkoumání problematiky měření výkonnosti se ukazuje, že neexistuje žádné měřítko, které by v sobě mohlo spojit všechny požadavky kladené na zjištění informace o výkonnosti, a které by mohlo být označeno jako ideální měřítko. Ve výrazném vývoji přístupů k měření výkonnosti podniků se odráží jak technicko-ekonomický typ ekonomiky, informační možnosti, tak stupeň poznání při řízení ekonomických systémů (Dluhošová, 2010).

Přístupy k měření výkonnosti se neustále vyvíjejí a dochází k přechodu od tradičních účetních ukazatelů k ukazatelům, u nichž je výkonnost měřena pomocí změny hodnoty určené pomocí cen generovaných na trzích (Dluhošová, 2010). Šulák (2005) uvádí, že jsou využívány tři základní přístupy pro měření výkonnosti podniku, a to tradiční, moderní a komplexní.

### **2.3.1 Tradiční přístupy měření výkonnosti podniku**

Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker (2017) uvádí, že mezi tradiční přístupy měření výkonnosti podniku lze zahrnout analýzu ukazatelů absolutních, tokových, rozdílových, poměrových a analýzu soustav ukazatelů a souhrnných ukazatelů výkonnosti.

#### **Absolutní ukazatele**

Absolutní ukazatele, jenž tvoří základní východisko hodnocení výkonnosti, se využívají zejména k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru komponent (Šulák, Vacík, 2005; Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017). Porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti se zabývá horizontální analýza. Procentním rozbohem, který spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně jako 100 %, zkoumá vertikální analýza (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017).

#### **Tokové ukazatele**

Tokové ukazatele informují o změně extenzivních ukazatelů za určitou dobu. Typickým tokovým ukazatelem je zisk (Roubíčková, Růčková, 2012).

#### **Rozdílové ukazatele**

Významným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál neboli provozní kapitál, jenž je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku. Přičemž má-li být podnik likvidní, je žádoucí, aby disponoval potřebnou výší relativně volného kapitálu (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017).

#### **Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow pomocí jejich poměru. V praxi se osvědčilo využití pouze několika základních ukazatelů, které jsou roztrženy do skupin dle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Jedná se o skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu (Šulák, Vacík, 2005; Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017).

## **Soustavy ukazatelů**

Poměrové ukazatele, jenž slouží k finanční analýze firmy, tvoří zpravidla určitou soustavu. Pyramidová soustava je dána určitým základním syntetickým ukazatelem, který je postupně dekomponován do dílčích vysvětlujících ukazatelů tak, že celá soustava ukazatelů má tvar pyramidy. Typickou vlastností jsou funkční závislosti ve formě matematických rovnic mezi jednotlivými ukazateli soustavy, což umožňuje kvantitativně ohodnotit vliv dílčích ukazatelů na základní syntetický ukazatel.

Paralelní soustavy ukazatelů jsou tvořeny skupinami ukazatelů podle jejich příbuznosti a interpretace. Výhodou této metody je možnost konstruovat soustavy ukazatelů z ekonomicky interpretovatelných a známých ukazatelů a vyjádřit tak požadované vlivy a faktory. Nevýhodou paralelní soustavy ukazatelů je skutečnost, že nelze dosáhnout matematicky exaktní systém ukazatelů a popis vazeb (Dluhošová, 2010).

## **Souhrnné ukazatele**

Šulák, Vacík (2005) uvádí, že tyto ukazatele zahrnují podstatné složky finanční analýzy, kterými jsou rentabilita, likvidita, zadluženost a také struktura kapitálu. Jednotlivým složkám ukazatelů je přiřazena váha, která odráží význam pro finanční zdraví podniku. I přesto, že souhrnné ukazatele představují prostředek pro rychlou informaci o finančním zdraví podniku, je zapotřebí tyto ukazatele doplnit o hlubší finanční analýzy.

### **2.3.2 Moderní přístupy měření výkonnosti podniku**

Moderní přístup zahrnuje ekonomické ukazatele EVA a CFROI a tržní ukazatel výkonnosti MVA.

Ukazatel EVA, přidaná ekonomická hodnota, při hodnocení výkonnosti zohledňuje nejen náklady na cizí kapitál, ale také cenu kapitálu vlastního (Dluhošová, 2010). Metoda je založena na ekonomickém zisku, který respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, čímž se liší od metod klasické finanční analýzy, především pak ukazatelů rentability kapitálu vycházející ze zisku účetního.

Ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků neboli CFROI srovnává peněžní tok společnosti plynoucí vlastníkům s celkovými vloženými aktivy, jež daný tok vytvářejí (Šulák, Vacík, 2005).

*„Ukazatel MVA ukazuje rozdíl tržní hodnoty společnosti a velikosti celkového investovaného kapitálu,“* jak tvrdí Šulák, Vacík (2005, s. 49). V případě kladné hodnoty ukazatele, podnik zhodnocuje investovaný kapitál lépe, než by kapitál vložil do jiných investičních příležitostí (Wagner, 2009).

### **2.3.3 Komplexní přístupy měření výkonnosti podniku**

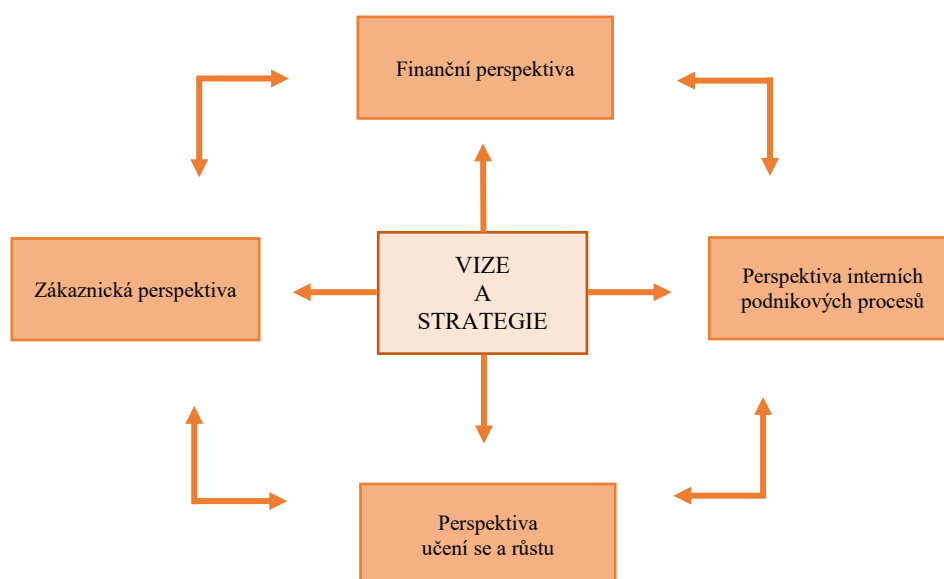
Základem systémů komplexního hodnocení výkonnosti podniků je stanovení vhodných kritérií hodnocení. Nejrozšířenějšími kritérii jsou ekonomická kritéria, avšak při hodnocení výkonnosti podniku je žádoucí zavést skupinu mimoekonomických ukazatelů, které zahrnují kritéria jako je kvalita managementu, schopnost inovovat, umění zužitkovat schopnosti lidí, kvalita produktu nebo služeb (Šulák, Vacík, 2005).

### **2.4 Metoda Balanced Scorecard**

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a stnulým modelem finančního účetnictví zapříčinil vznik metody BSC (Kaplan, Norton, 2007). Konceptu této metody vytvořil začátkem devadesátých let americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem. V oblasti výkonnosti se jedná o jeden z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů, který je orientován nejen na problematiku měření výkonnosti, ale celý systém řízení firemní výkonnosti (Wagner, 2009; Brown, 2007). Tento ucelený systém strategického řízení umožňuje organizaci převést její vizi a strategii do konkrétních cílů, projektů, procesů a dílčích opatření (Sodomka, Klčová, 2010).

Model zachovává tradiční finanční měřítka vypovídající o minulých finančních transakcích, avšak tato měřítka jsou nevhodná pro stanovení strategie. BSC je doplněn o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Ze strategie a vize podniku jsou navrženy cíle a měřítka BSC, které sledují výkonnost podniku z perspektivy finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Na obrázku číslo 2.1 jsou znázorněny jednotlivé perspektivy tvořící rámec BSC (Kaplan, Norton, 2007).

**Obrázek 2.1 Základní schéma metody Balanced Scorecard**



**Zdroj: Kaplan, Norton (2007, s. 20)**

Přestože metoda BSC zachycuje finanční perspektivy prostřednictvím krátkodobé výkonnosti, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti (Kaplan, Norton, 2007).

Z hlediska významnosti jsou všechny tyto čtyři perspektivy BSC rovnocenné, avšak z hlediska příčin a následků jsou finanční cíle ovlivňovány především zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle jsou ovlivňovány perspektivou podnikových procesů a výkonnost procesů je výrazným způsobem určována schopností společnosti učit se a růst (Šulák, Vacík, 2005).

Následující část práce bude zaměřena na rozbor jednotlivých perspektiv.

#### **2.4.1 Finanční perspektiva**

Jak uvádí Kaplan a Norton (2007), finanční cíle jsou centrem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Finanční cíle a měřítka jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. Jednotlivá měřítka by měla být prvkem řetězce příčinných souvislostí, jež vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku.

Finanční cíle mohou být v jednotlivých fázích životního cyklu podniku velmi odlišné. Základní strategie, které lze v podniku využít, jsou strategie růstu, udržení a nejvyšší výnosy (Šulák, Vacík, 2005; Kaplan, Norton, 2007; Růčková, Roubíčková, 2012).

Ve fázi růstu se podnikatelské jednotky nacházejí v rané fázi životního cyklu a jejich výrobky nebo služby mají velký růstový potenciál. Aby tento potenciál mohl být zhodnocen,

je mnohdy potřeba zmobilizovat významné zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb, postavit a rozšířit výrobní kapacity, navazovat a udržovat vztahy se zákazníky. V růstové fázi mohou podnikatelské jednotky pracovat se záporným cash flow a nízkou rentabilitou kapitálu. Celkovým finančním cílem pro podnik v této fázi bude procentuálně míra růstu obrátu a míra růstu prodeje.

Ve fázi udržení se nachází většina podnikatelských jednotek a očekává se od nich udržení svého podílu na trhu a popřípadě jeho zvýšení. Investiční projekty jsou především zaměřeny na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování. Finanční cíle jsou zaměřeny na tradiční finanční metody.

Ve fázi zralosti, kdy podniky již neprovádějí rozsáhlé investice a investují jen do údržby již existujících zařízení, je finančním cílem maximalizace přítoku hotovosti (Šulák, Vacík, 2005; Kaplan, Norton, 2007).

Zkoumaný podnik V-NASS, a. s. se nachází ve fázi udržení, proto budou dále v diplomové práci popsány tradiční finanční metody.

### **Poměrová analýza**

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem z hlediska využitelnosti účetních výkazů, neboť vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů (Růčková, Roubíčková, 2012).

#### **a) Ukazatele likvidity**

Samotný pojem likvidita určité složky majetku představuje vyjádření vlastnosti dané složky majetku rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita podniku je vyjádření schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky (Dluhošová, 2010; Růčková, Roubíčková, 2012).

#### **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně představuje nejužší vymezení likvidity. Základní složku pohotových platebních prostředků tvoří peníze na účtech, v hotovosti a šeky. Součástí dluhů s okamžitou splatností jsou také běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci, které jsou v rozvaze vedeny odděleně od krátkodobých závazků v rámci bankovních úvěrů a výpomocí.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.1)$$

Doporučovaná hodnota okamžité likvidity je v rozmezí 0,9 – 1,1, přičemž tento interval je přejat z americké literatury. V České republice je toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi dle některých pramenů na hodnotu 0,6 a dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je hodnota nižší, a to 0,2, která je označována za hodnotu kritickou (Růčková, Roubíčková, 2012). Ukazatel je poměrně nestabilní, může proto sloužit zejména k dokreslení úrovně likvidity společnosti (Dluhošová, 2010).

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita, v literatuře označována jako likvidita 2. stupně, eliminuje nedostatky ukazatele celkové likvidity.

$$Pohotov\acute{a}\ likvidita = \frac{ob\acute{e}žn\acute{a}\ akiva - z\acute{a}soby}{kr\acute{a}tkodob\acute{e}\ dluhy} \quad (2.2)$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5 a výše ukazatele závisí na typu činnosti společnosti a odvětví (Růčková, Roubíčková, 2012).

### **Běžná likvidita**

V české literatuře je tento ukazatel nazýván také jako likvidita 3. stupně či celková likvidita. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Smysl ukazatele spočívá v tom, že se poměřuje objem oběžných aktiv jako potenciální objem peněžních prostředků s objemem závazků, které jsou splatné v blízké budoucnosti.

$$B\acute{e}žn\acute{a}\ likvidita = \frac{ob\acute{e}žn\acute{a}\ akiva}{kr\acute{a}tkodob\acute{e}\ dluhy} \quad (2.3)$$

Čím je vyšší hodnota ukazatele, tím je vyšší pravděpodobnost, že budou zachovány platební schopnosti podniku. Vypovídací schopnost má však omezení, že nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. Hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5. Důležité je srovnání běžné likvidity s podniky s obdobným charakterem činnosti nebo s průměrem za odvětví (Růčková, Roubíčková, 2012).

## **b) Ukazatele rentability**

Rentabilita neboli také výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti společnosti vytvářet nové zdroje a použitím investovaného kapitálu dosahovat zisku. Obecně je rentabilita vloženého kapitálu definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu, který se zpravidla používá ve třech různých formách. Podle použitého kapitálu se rozlišují ukazatele rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (Dluhošová, 2010; Růčková, Roubíčková, 2012).

### **Rentabilita aktiv**

Za klíčové měřítko rentability je považován ukazatel rentability aktiv, ROA, neboť poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na rozlišení zdrojů financování.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)$$

Pro výpočet rentability aktiv se používá zisk před úroky a daněmi (EBIT), protože vývoj tohoto ukazatele není ovlivněn změnami daňových a úrokových sazeb ani změnou struktury finančních zdrojů (Dluhošová, 2010).

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Ukazatel ROE vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Ukazatel rentability vlastního kapitálu poměruje čistý zisk (EAT) s vlastním kapitálem. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s intenzitou odpovídající riziku investice.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2.5)$$

Úroveň rentability vlastního kapitálu je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Příčina nárůstu ukazatele je způsobena například vyšším vytvořeným ziskem společnosti, poklesem úrokové míry cizího kapitálu, snížením podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu a kombinace těchto příčin (Dluhošová, 2010).



### **Rentabilita celkového investovaného kapitálu**

Na ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu, ROCE, je potřeba nahlížet z pohledu strany pasiv v rozvaze. Pro výpočet je použit poměr mezi ziskem před úroky a daněmi a dlouhodobými dluhy, ke kterým patří emitované obligace a dlouhodobé bankovní úvěry, a také vlastní kapitál.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé zdroje}} \quad (2.6)$$

Ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem a často je využíván k mezipodnikovému porovnání (Růčková, Roubíčková, 2012).

### **Rentabilita tržeb**

Běžně využívaný ukazatel rentabilita tržeb, ROS, představuje poměr, který zahrnuje výsledek hospodaření v různých podobách a tržby. V případě, že ukazatel vychází z pojetí hrubého zisku, EBT, bývá využíván pro potřeby vnitropodnikového řízení firmy. Při porovnání ukazatele ROS s více podniky, je vhodné vyloučit vliv rozdílného úrokového zatížení cizího kapitálu jednotlivých podniků. Zisk lze v tomto případě vyjádřit ve formě hrubého zisku před zdaněním a před promítnutím nákladových úroků (EBIT).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Nízká úroveň ukazatele dokumentuje chybné řízení firmy, střední úroveň je pak znakem dobré práce managementu podniku a dobrého jména podniku na trhu, vysoká úroveň ukazatele ukazuje na nadprůměrnou úroveň firmy. Vhodné je mezipodnikové srovnání a srovnání v čase (Dluhošová, 2010; Růčková, Roubíčková, 2012).

### **c) Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří schopnost, jak podniky využívají investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu (Růčková, Roubíčková, 2012).

### **Obrátka celkových aktiv**

Návaznost na ukazatele rentability je nejvíce patrný na ukazateli obrátkovosti celkových aktiv. Tento ukazatel je zahrnut v klasickém pyramidovém rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

Ukazatel měří obrat neboli intenzitu využití celkového majetku a je používán zejména pro mezipodnikové srovnávání. Vyšší ukazatel značí efektivnější využívání majetku (Růčková, Roubíčková, 2012).

### **Doba obratu aktiv**

Odvozeným ukazatelem obratovosti celkových aktiv je doba obratu, která vyjadřuje shodnou informaci, avšak ve dnech.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

Doba obratu aktiv vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Přínosem je co nejkratší doba obratu, hodnota je určena obratem fixního a pracovního kapitálu, čím je podíl fixních aktiv vyšší, tím je hodnota ukazatele vyšší. Ovlivněn je také dynamikou tržeb (Růčková, Roubíčková, 2012).

### **Doba obratu zásob**

Ukazatel charakterizuje úroveň běžného provozního řízení a je žádoucí, aby doba obratu zásob byla na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

Ukazatel je široce používán a je citlivý na změny v dynamice výkonů. Literatura uvádí, že se ukazatel používá také v jiné formě, kdy ve jmenovateli vystupují průměrné denní náklady, a to z důvodu, že výše zisku je vzhledem k rychlosti obratu zásob irelevantní (Růčková, Roubíčková, 2012).

### **Doba obratu pohledávek**

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a udává, za jak dlouhou dobu jsou průměrně hrazeny faktury.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky \cdot 360}{tržby}$$

(2.11)

V případě, že ukazatel trvale překračuje doby splatnosti, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů. Ukazatel je důležitý z hlediska plánování peněžních toků (Dluhošová, 2010).

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků je ukazatel, jenž vyjadřuje, na jaké časové období dodavatelé poskytnou podniku obchodní úvěr. Charakterizuje platební disciplínu společnosti vůči dodavatelům.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \cdot 360}{tržby}$$

(2.12)

Obecně lze konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha v podniku (Dluhošová, 2010).

### **d) Ukazatele zadluženosti**

Při analýze finanční struktury společnosti se využívá řada ukazatelů zadluženosti, jenž jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Analýza porovnává rozvahové položky, na základě kterých zjistí, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji (Růčková, Roubíčková, 2012).

### **Podíl vlastního kapitálu na aktivech**

Tento typický ukazatel pro stanovení úrovně zadluženosti prostřednictvím struktury kapitálu měří podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu firmy. Ukazatel vypovídá o síle finanční páky (Neumaierová, Neumaier, 2002).

$$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

(2.13)

Zvyšování ukazatele znamená upevňování finanční stability, avšak neúměrně vysoký ukazatel může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

### **Stupeň krytí stálých aktiv**

Tímto ukazatelem se poměruje dlouhodobý kapitál ke stálým aktivům. Stálá aktiva společnosti by měla být kryta dlouhodobými zdroji.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.14)$$

Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lepší je finanční stabilita firmy. Pro ukazatel se doporučuje hodnota alespoň ve výši 100 %, veškerá stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobým kapitálem (Neumaierová, Neumaier, 2002).

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost představuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům a pomocí tohoto ukazatele je měřen podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek společnosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.15)$$

Vyšší hodnota tohoto ukazatele zvyšuje riziko věřitelů. Ukazatel má význam zejména pro dlouhodobé věřitele (Dluhošová, 2010).

### **Úrokové krytí**

Jak tvrdí Sedláček (2011, s. 64): „*ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Prakticky část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál.*“

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.16)$$

Jak tvrdí Růčková, Roubíčková (2012), v zahraničí jsou za doporučené hodnoty označovány takové, které dosahují trojnásobku nebo také více. Důvodem tohoto doporučení je fakt, že po zaplacení úroků z dluhového financování by měl zůstat dostatečný efekt pro akcionáře.

## Úrokové zatížení

Ukazatel úrokového zatížení je převrácenou hodnotou úrokového krytí a vyjadřuje, jakou část celkového vytvořeného efektu odčerpávají úroky.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (2.17)$$

Hodnota ukazatele závisí především na rentabilitě činnosti podniku, na podílu zdrojů na financování činnosti, které společnost získala vydáním dluhopisů, z bankovních úvěrů či na úrokové sazbě. Ukazatel je vhodné používat v souvislosti s vývojem rentability a výnosnosti (Dluhošová, 2010).

Následující část práce bude orientována na zákaznickou perspektivu.

### 2.4.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě metody Balanced Scorecard společnosti identifikují zákaznické a tržní segmenty, na které se chtějí orientovat. Pro společnost tyto segmenty představují zdroj obrátů, jež jsou součástí finančních cílů. Pomocí zákaznické perspektivy se stanovují klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, mezi které lze zařadit například spokojenost a loajalitu zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Lze také určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované významným zákazníkům a segmentům. Hodnotové výhody pro základní měřítka této perspektivy představují hybné síly (Kaplan, Norton, 2007).

Důležitým úkolem manažerů podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivě je kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků také schopnost převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů (Kaplan, Norton, 2007; Brown, 2007).

### Segmentace trhu

Současní a potenciální zákazníci mají odlišné preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Proces formulování strategie, který je založený na hloubkovém průzkumu trhu, by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference, pokud se jedná o cenu výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy a servis.

Příkladem segmentace trhu dle Kaplan, Norton (2007), je největší americká společnost prodávající benzín a automobilové mazací oleje Pioneer Petroleum, která začala vyvíjet svou zákaznickou strategii průzkumem trhu. Na základě výsledků průzkumu byly

vytvořeny zákaznické segmenty, a to piráti silnic, oddaní, generace F3, peciválové a šetrílkové.

Piráti silnic jsou definováni jako muži středního věku s vyšším příjmem, kteří kupují nejlepší benzín, neboť ročně naježdí 25 tisíc až 50 tisíc mil, platí kreditní kartou, kupují si občerstvení a nápoje. Pro společnost se jedná o 16 % nakupujících v tomto segmentu z celkového počtu nakupujících.

Totožné procento nakupujících má skupina zákazníků v segmentu oddaných, která zahrnuje obvykle muže a ženy s vyššími příjmy, loajální ke značce, často nakupují nejlepší benzín, nakupují hotově.

Stále více mobilnější muži a ženy ve věku pod 25 let společnost zařadila do skupiny generace F3 s 27 % nakupujících. Jedná se o segment zákazníků s častým nákupem jídla a pohonných hmot na čerpacích stanicích.

Pro segment peciválů jsou typickým zákazníkem ženy v domácnosti, převážející během dne své děti, používající jakoukoliv dostupnou čerpací stanici. Jedná se o 21 % nakupujících.

Šetrílkové, 20 % nakupujících, nejsou loajální k žádné značce nebo čerpací stanici a jen výjimečně nakupují lepší benzín.

Manažeři jmenované společnosti dospěli k závěru, že šetrílci, o které ropné společnosti celá léta bojovaly, představují pouhých 20 % celého trhu, a navíc patří do skupiny nejméně výnosných nakupujících. Zaměřili se proto na nejvýnosnější, a to na skupinu generace F3 a zpracovali pro ně zvláštní výhodné nabídky.

Pro zákaznickou perspektivu společnosti v zásadě volí dva soubory měřítek. Základní skupinu tvoří všeobecně používaná měřítka, druhou skupinu představují hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů zachycující hodnotové výhody, které se společnost bude snažit zákazníkům na cílových trzích poskytnout (Kaplan, Norton, 2007).

### **Základní skupina měřítek**

Základní skupina měřítek zákaznických výstupů zahrnuje podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. Dle obrázku číslo 2.2 mohou být měřítka seskupena v řetězci příčinných souvislostí.

**Obrázek 2.2 Zákaznická perspektiva – základní měřítka**



**Zdroj: Kaplan, Norton (2007, s. 65)**

Měřítka se zaměřením na podíl na trhu odráží podíl obchodu na daném trhu, vyjádřeno počtem zákazníků, objemem prodaných položek či vynaložených finančních prostředků. Dle měřítka lze prokázat, jak by měl být BSC použit k podpoře a sledování strategie podnikatelské jednotky.

Po určení jednotlivých zákazníků a tržních segmentů mohou podniky použít druhé měřítko tržního podílu, a to podíl na obratu. Je založeno na výši uskutečněných obchodů s těmito zákazníky a bude ovlivněno celkovým objemem obchodů, které se v daném období nabízejí. Společnosti usilující ve svém oboru o získání rozhodujícího podílu na nákupech výrobků nebo služeb cílovými zákazníky, poskytuje toto měřítko dobrý přehled o úspěšnosti jeho úsilí.

Společnosti usilující o růst objemu obchodů se budou zaměřovat na zvýšení počtu zákazníků v cílových segmentech. Měřítka získávání nových zákazníků je absolutní nebo relativní míra, s jakou podnikatelská jednotka přitahuje nové zákazníky nebo obchody. Měřítka lze počtem nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech.

Aby společnosti udržely a zvyšovaly tržní podíl v cílových zákaznických segmentech, důležitým krokem je především udržení zákazníků již existujících. Podniky, které všechny své zákazníky snadno identifikují, mohou za každé období změřit, zda si počet svých zákazníků udržely. Lze také měřit loajalitu zákazníků, a to procentem růstu objemu zakázek, které byly se zákazníky uzavřeny.

Pro udržení existujících zákazníků, tak i pro získávání nových, je důležité uspokojování požadavků zákazníků. Prostřednictvím měřítka spokojenosti zákazníků je

poskytována zpětná vazba o úrovni podniku. Při hodnocení spokojenosti zákazníků lze obecně využít dotazníky rozesílané poštou, telefonické nebo osobní pohovory.

I když spokojenost zákazníků a vysoký podíl na trhu splňuje podmínku k získání vyšších finančních výnosů, budou podniky pravděpodobně měřit nejen objem zakázek, ale také ziskovost zákazníků, zejména v cílových segmentech.

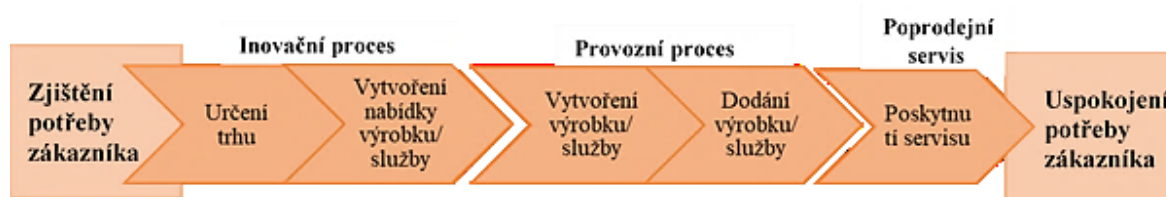
Základem úspěšnosti je měření hodnotové výhody zákazníka, což představuje ty vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Je to klíčový pojem k pochopení hybných sil základních výstupů, pomocí nichž se měří spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků, jejich udržení a podíl na trhu a obratu (Kaplan, Norton, 2007). Dle autorů Kaplan, Norton (2007) lze hodnotové výhody, které jsou aplikovatelné pro všechna odvětví, rozdělit do tří kategorií, a to na vlastnosti výrobku či služby, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku.

#### 2.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů jsou nejdůležitější procesy, které stanovují manažeři v rámci perspektivy interních podnikových procesů. V metodě BSC je žádoucí, aby manažeři definovali interní hodnotový řetězec začínající inovačním procesem, který zahrnuje odhalení současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb. Hodnotový řetězec dále pokračuje provozním procesem se zaměřením na dodávku existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům a končí poprodejním servisem zahrnující nabídku služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu (Kaplan, Norton, 2007; Horváth a Partners, 2001).

Jak tvrdí Kaplan, Norton (2007), největší rozdíl mezi metodou BSC a tradičními systémy měření výkonnosti představuje proces, v němž vznikají cíle a měřítka právě této perspektivy. Obecný model hodnotového řetězce je znázorněn na obrázku číslo 2.3, v němž jeho jednotlivé články na sebe dokonale navazují (Vysušil, 2004).

**Obrázek 2.3 Obecný model hodnotového řetězce**



**Zdroj: Kaplan, Norton (2007, s. 89)**



V následující části práce bude podrobněji popsán nejprve inovační proces, dále provozní proces a poprodejní servis.

### **Inovační proces**

V rámci inovačního procesu jsou hledány možnosti zlepšování užitečnosti výrobků z hlediska potřeb zákazníků. Jsou sledovány a vyhodnocovány informace o nových příležitostech a požadavcích, na základě kterých jsou navrhovány a vyvíjeny nebo zlepšovány výrobky (Pavelková, Knápková, 2009; Kaplan, Norton, 2007). Jak uvádí Vysušil (2004), v inovačním procesu je důležitá rychlost a efektivita. Jedná se o kritický proces, neboť je to proces nákladotvorný a je mnohem dražší než proces provozní (Vysušil, 2004).

Inovační proces se skládá ze dvou prvků, a to z identifikace trhu a z vytvoření nabídky výrobku nebo služby. Základem pro identifikaci trhu jsou výsledky průzkumu trhu, které jsou využity ke zjištění velikosti trhu, povahy zákaznických preferencí a podkladů pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Informace o trzích a zákaznících slouží jako vstup pro proces návrhu a vývoje aktuálního výrobku nebo služby. Skupina odborníků zabývající se výzkumem a vývojem během tohoto kroku provádí základní výzkum a vyvíjí zcela nové výrobky nebo služby, aby poskytla zákazníkům přidanou hodnotu. Dále provádí aplikovaný výzkum pro využití již existující technologie pro novou generaci výrobků a služeb a také usiluje o uvedení nových výrobků a služeb na trh.

Měřítkům výkonnosti pro návrh a vývoj produktů nebyla v minulosti věnována taková pozornost jako dnes. Dříve se v mnoha podnicích vytvářely systémy měření výkonnosti, které byly soustředěny na výrobní a provozní procesy, nikoli na výzkum a vývoj. Aby dnes ovšem mohly být podniky konkurenceschopné, je důležité neustále uvádět nové inovované výrobky a služby na trh, čímž se proces výzkumu a vývoje stává důležitým prvkem jejich hodnotového řetězce (Kaplan, Norton, 2007).

### **Provozní proces**

Provozní proces začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. U tohoto procesu je sledována a vyhodnocována délka trvání a spolehlivost procesu, kvalita procesu a také náklady na proces. Představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích (Pavelková, Knápková, 2009; Kaplan, Norton, 2007).

Pomocí finanční měřítek byly běžně tyto procesy sledovány a řízeny, a to například pomocí standardních nákladů, rozpočtů a odchylek. Později však nepodložený důraz na efektivnost práce, využití strojů a odchylky nákupní ceny vedl k problémům, kdy stále běžící stroje a vytížení lidé vyráběli zásoby, které nebyly podloženy objednávkami zákazníků. Ve

snaze co nejlevněji nakupovat měnily společnosti často dodavatele, což se projevovalo v nízké jakosti a nejisté době dodávek. V současné době, kdy se výroba vyznačuje krátkými dobami výrobního cyklu a vysokou jakostí a v popředí stojí zákazník, jsou problémy spojené s používáním tradičních nákladových účetních měřítek krátké doby cyklu a nedostatky s dosahováním vysoké jakosti uspokojivě vyřešeny (Kaplan, Norton, 2007).

### **Poprodejní servis**

Poslední fází interního hodnotového řetězce je poprodejní servis, který zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu (Pavelková, Knápková, 2009; Kaplan, Norton, 2007).

### **2.4.4 Perspektiva učení se a růstu**

Cíle ve čtvrté a poslední perspektivě metody BSC vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů finančních a zákaznických a cílů interních podnikových procesů. Cíle v této perspektivě jsou hybnými silami pro dosažení výborných výstupů v prvních třech perspektivách BSC.

Metoda BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti nejen v tradičních oblastech investic, kterými jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů. Pro dosažení vysoké výkonnosti tyto investice nestačí, podnik musí také investovat do své infrastruktury, a to do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2009; Kaplan, Norton, 2007).

Dle autorů Kaplan a Norton (2007) jsou pro tvorbu BSC významné tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu, kterými jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a schopnost motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

#### **Schopnosti zaměstnanců**

Jednou ze zásadních změn v manažerském myšlení za posledních 15 let byla právě změna role zaměstnanců. Průmysloví inženýři a manažeři detailně určovali rutinní a opakující se úkony jednotlivých pracovníků, aby dělníci vykonávali své úkony podle stanovených pravidel. Podniky dělníky najímaly pro výkon fyzické práce, ne pro myšlení. Rutinní práce je dnes nahrazena automatizací, kdy počítačem řízené výrobní operace nahradily dělníky ve strojních, provozních a montážních operacích (Kaplan, Norton, 2007). Ochota investovat do rozvíjení schopnosti zaměstnanců souvisí s jasně vymezenými cíli společnosti a pochopením kauzálních vazeb mezi nimi (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Nápady, jak zlepšit výkonnost a procesy vzhledem k zákazníkům, by měly přicházet ve zvýšené míře od zaměstnanců v první linii nacházející se nejbližší interním procesům

a zákazníkům, kteří mají podrobné znalosti o výrobě produktu. To vyžaduje zvýšení kvalifikace zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu a tvůrčích schopností pro dosahování cílů podniku. Tato změna není jednoduchá, avšak do budoucnosti je více než potřebná (Kaplan, Norton, 2007; Brown, 2007; Vodák, Kucharčíková, 2011).

Klíčová výstupní měřítko zaměstnaneckých cílů se týkají především spokojenosti, udržení zaměstnanců a jejich produktivity. Brown (2007) tvrdí, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, nemají tendenci podvádět společnost, cítí se více svobodně a jsou inovativní. Při náboru nových zaměstnanců jsou ochotni doporučit vlastní okolí a společnost tak šetří čas a peníze při samotném přijímacím řízení, lépe komunikují se zákazníky a dodavateli, což vede k větší loajalitě a zisku.

### **Schopnosti informačního systému**

Pro dosažení zákaznických a interních cílů jsou sice motivace a schopnosti zaměstnanců nezbytné, avšak pokud nejsou zaměstnanci dobře informováni, mohou být tyto cíle těžko dosažitelné. Základem jsou dobře fungující informační systémy (Kaplan, Norton, 2007).

Schopnosti informačních systémů jsou neustále zdokonalovány díky rozvoji informačních technologií. Rozpor mezi potřebami řídicích pracovníků a způsobem jejich uspokojování ze strany IT pracovníků je hlavní překážkou pro růst schopností využít informační systém (Vysušil, 2004).

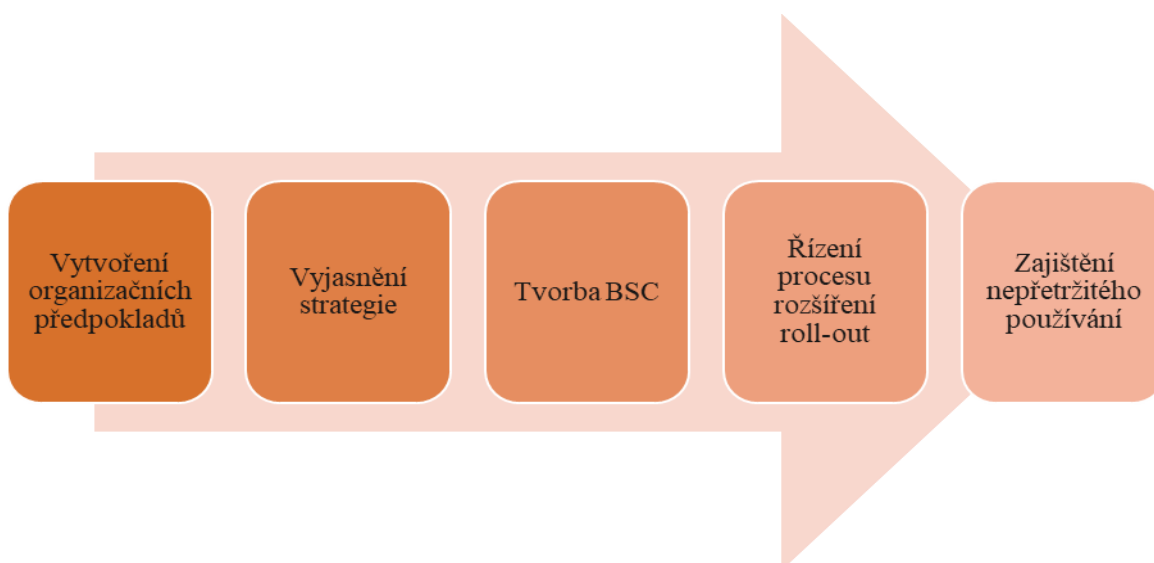
### **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

Aby kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím přispěli k plnění klíčových cílů podniku, měli by být motivováni a mít pravomoc rozhodovat a jednat (Kaplan, Norton, 2007). Pomocí metody BSC je navrhováno využít všech prostředků k probuzení, podchycení, udržení a rozvíjení tvůrčí iniciativy pracovníků, jako jednoho z nezbytných činitelů podnikového růstu (Vysušil, 2004).

## **2.5 Implementace metody Balanced Scorecard**

V této kapitole bude popsán proces implementace BSC, který je dle autorů Horváth a Partners (2002) tvořen pěti fázemi znázorňující obrázek číslo 2.4.

**Obrázek 2.4 Pět fází modelu Horváth a Partners pro implementaci Balanced Scorecard**



**Zdroj: Horváth a Partners (2002, s. 56)**

Dle autorů Kaplan a Norton (2007) cílem projektu BSC není vytvoření nového souboru měřítek. Měřicí systém by měl být pouze prostředkem k dosažení významnějšího cíle, a to strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii. Společnosti přijímají BSC, neboť zachovává důraz na krátkodobé finanční výsledky, měří však také hodnotu nehmatatelných aktiv, které jsou důležité pro konkurenceschopnost podniku (Kaplan, Norton, 2007).

### **1. fáze – vytvoření organizačních předpokladů**

Prvním předpokladem je nutnost definice koncepčních pravidel, jež budou platit pro všechny jednotky, ve kterých má být Balanced Scorecard zavedena. Jedná se především o stanovení perspektiv a rozhodnutí, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořena.

Druhým předpokladem pro plynulý průběh projektu implementace jsou pravidla týkající se zajištění řízení vlastního projektu zahrnující organizaci projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu. Při zavádění BSC je žádoucí, aby byl vytvořen profesionální projektový management, a to z důvodu těsné spolupráce manažerů různého odborného zaměření z různých řídicích úrovní. Hlavní zásadou je, že čím více podnikových jednotek je pomocí BSC strategicky řízeno, tím lépe mohou být důležité cíle nadřazených úrovní rozloženy na úrovně následující (Horváth a Partners, 2002).

Při tvorbě organizačních předpokladů je důležitou činností také výběr perspektiv, které byly popsány výše.

## **2. fáze – vytvoření organizačních předpokladů**

Dle autorů Horváth a Partners (2002) je metoda BSC především koncepcí pro realizaci stávajících strategií, nikoliv nástrojem pro tvorbu strategií nových. Již existující strategický záměr se v BSC detailně konkretizuje a převádí se do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů, týkajících se zákazníků, procesů, potenciálů a odpovídajících strategických akcí.

Pokud není v podniku vyjasněna základní strategie, nemůže být zahájena tvorba BSC dříve, než se tato strategie dopracuje. Důležitá je také jednotná shoda a pochopení strategie podniku mezi vedoucími pracovníky (Horváth a Partners, 2002).

## **3. fáze – tvorba Balanced Scorecard**

Třetí fáze zahrnuje určení základní architektury BSC, vymezení jasných postupů a metodických standardů a zdokumentování strategie, která je vhodná pro tvorbu BSC. V této fázi se také sestavuje informovaný a motivovaný tým složený z top managementu.

Jádro implementace metody BSC představuje zpracování následujících pěti kroků, které probíhají v příslušných podnikových jednotkách:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí.

Výsledek této fáze umožňuje jednotné porozumění strategii a tvoří výchozí bod pro kontinuální sledování jejího naplnění (Horváth a Partners, 2002).

## **4. fáze – postup při procesu rozšíření – roll-out**

Ve čtvrté fázi implementace Balanced Scorecard se aplikují postupy třetí fáze na více organizačních jednotek společnosti. Roll-out často vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, neboť cíle a strategické akce z organizačně nadřazených jednotek jsou přeneseny do podřízených organizačních jednotek, což lze také nazývat vertikální integrací cílů. Na horizontální úrovni mohou být díky BSC lépe sladěny cíle a strategické akce jednotek, nazývané také horizontální integrace cílů (Horváth a Partners, 2002).

## **5. fáze – zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard**

Aby nedošlo pouze k jednorázovému intenzivnějšímu zaměření na strategii z důvodu ukončení implementace vypracováním strategických cílů, řetězců příčin a následků, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí pro jednu organizační jednotku, mělo by být rozhodování a běžné způsoby jednání zaměřeny na aktuální strategii trvale. Proto je nutné BSC propojit s manažerskými systémy řízení. V rámci propojení je zapotřebí:

- controlling, pomocí něhož se sleduje realizace strategických akcí stanovených v BSC,
- integrace metody BSC do strategického a operativního plánování s cílem kontinuálního přizpůsobování nové strategie a přesného převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů,
- integrace do systému reportingu pro možnost průběžného sledování dosahování cílů,
- integrace do systému řízení lidských zdrojů.

Při implementaci BSC je také důležitým úkolem vytvoření vhodné IT podpory. Po ukončení páté fáze se BSC stává koncepcí řízení, nikoliv jen nástrojem k měření (Horváth a Partners, 2002).

### **2.6 Bariéry a omezení metody Balanced Scorecard**

Při zavádění metody BSC se mohou vyskytnout zásadní překážky, které jsou pro úspěšné zavedení metody komplikací. Jednou z bariér je neuskutečnitelnost vize a strategie, kdy společnost není schopna převést vizi budoucnosti podniku a zvolenou strategii pro dosažení této vize, do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Schází zde mechanismus pro sdílení vize a strategie se všemi pracovníky jako podmínka realizace této vize.

V každém útvaru, oddělení či středisku se sledují vlastní zájmy a cíle a nepropojení těchto dílčích cílů se strategií podniku může vést k závažným potížím a překážkám v úspěšnosti řízení. Pro zavedení metody BSC je takovéto nepropojení strategických cílů s dílčími cíli nepřekročitelnou bariérou (Vysušil, 2004).

Jak tvrdí Vysušil (2004), mezi omezení metody BSC lze zařadit definování přesných měřítek výkonnosti, vyváženost měřítek či chybějící měřítko. Zatímco se ve finanční analýze, účetnictví či controllingu pracuje s dobře definovanými měřítky výkonnosti, požadavky metody BSC tato měřítko jednotně nedefinují. Avšak je důležité tato měřítko vyhledat, přestože v zákaznické perspektivě a perspektivě učení se a růstu je nalezení měřítek obtížné. Jednou z metod nahrazení měřítek, která nejsou dostupná nebo nejsou

doposud zpracována, je použití přesně definovaných memorand, jež vypracovávají klíčoví manažeři.

Samotný název balanced v názvu metody BSC definuje nutnost zajištění měřítek ve všech detailech společnosti tak, aby byla využívána finanční i nefinanční měřítka (Vysušil, 2004).

### **3. Charakteristika podniku**

Následující část práce bude zaměřena na vybraný podnik, ve kterém bude metoda Balanced Scorecard implementována. V první části této kapitoly bude nastíněn historický vývoj, dále bude uvedena základní charakteristika společnosti a závěr kapitoly bude věnován vizi, strategii a politice jakosti.

#### **3.1 Historický vývoj**

Pod názvem Malostrojírna byla roku 1917 založena společnost se zaměřením na výrobu důlního zařízení v areálu Strojírny Vítkovického horního a hutního těžířstva. V letech 1945 až 1950 společnost vyráběla pneumatického nářadí a strojů.

V roce 1995 vznikla společnost VÍTKOVICE NASS, spol. s r. o. se 100 % podílem VÍTKOVICE a. s., o dva roky později byl majetkový podíl společnosti VÍTKOVICE a. s. odprodán společnosti V-NASS, spol. s r. o.

V letech 2000 až 2004 společnost zaznamenala dynamický rozvoj, realizovala nákup technologií a export společnosti v tomto období překračuje hranici 50 % produkce. Dodávky směřují do Evropy a do Severní Ameriky. O dva roky později společnost získává titul FIRMA ROKU 2006 Moravskoslezského kraje a rozšiřuje dodávky také do Jižní Ameriky a Asie.

Od roku 2009 se ve společnosti rozvíjí montovaná výroba, provádějí se tlakové zkoušky podmorských zařízení. Společnost se posunuje od výroby dílů k nabídce komplexní výroby a služeb požadovaných zákazníkem.

K 1. lednu 2011 byla provedena změna právní formy na akciovou společnost. V roce 2014 pak společnost obdržela ocenění dodavatel roku od svého největšího zákazníka FMC.

V letech 2014 až 2015 byla po dvaceti letech samotné existence společnosti překročena hranice tržeb 400 mil. Kč (Výroční zpráva společnosti, 2017).

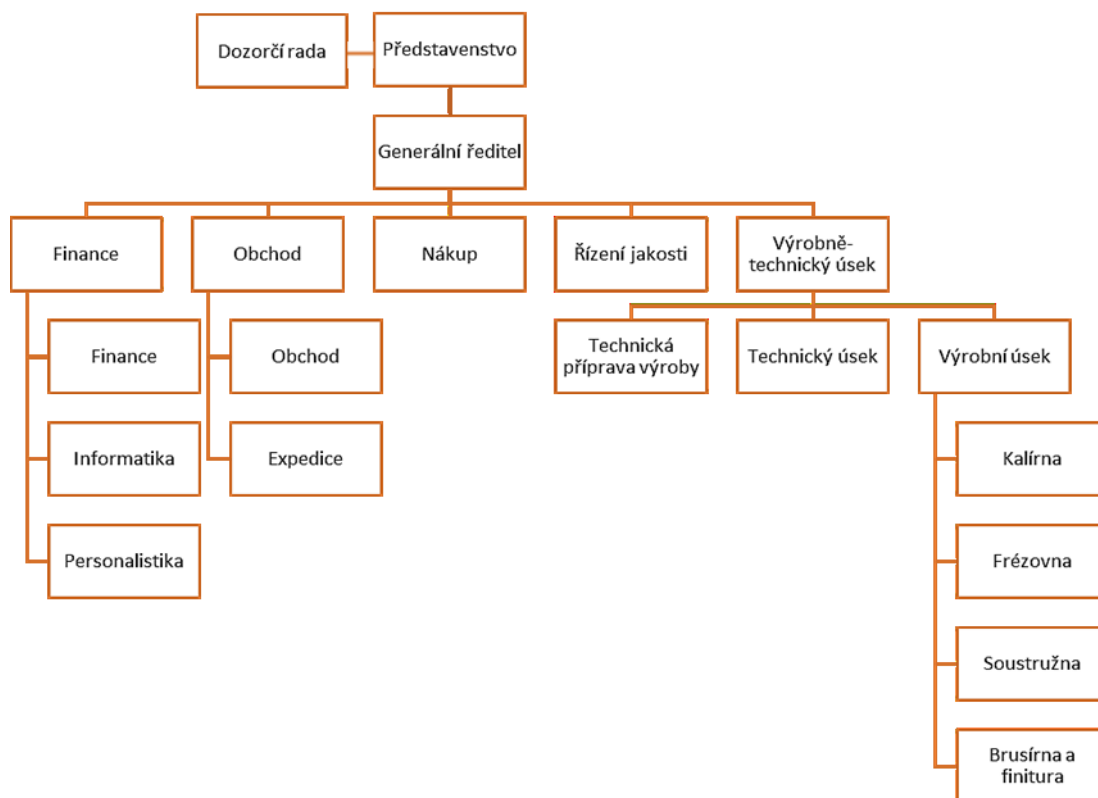
#### **3.2 Základní charakteristika**

Společnost V-NASS, a. s. je akciovou společností zapsanou do Obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, Česká republika, dne 24.02.1997, spis. zn. B 4395. Sídlo společnosti se nachází na ulici Halasova 2938/1a, Vítkovice, 703 00 Ostrava.

Společnost je členem koncernu, jehož členy jsou společnosti ANACOT CAPITAL a. s., ELFE, s. r. o., Norasota a. s., NEW ELFE, s. r. o., TRIANGOLO spol. s r. o. a TRIANGOLO INVEST s. r. o. Organizační struktura společnosti je zobrazena v obrázku číslo 3.1.



**Obrázek 3.1 Organizační struktura společnosti**



**Zdroj: Výroční zpráva společnosti V-NASS, a. s. (2017)**

S průměrným počtem 141 zaměstnanců v roce 2017 a ročním obratem menším než 50 milionů EUR společnost spadá do kategorie středních firem.

Společnost je dle české legislativy zařazena do kategorie společností, které svým charakterem minimálně zatěžují životní prostředí. Přesto je této oblasti věnována ze strany vedení společnosti maximální pozornost a neustále jsou vyhledávány prostředky pro zlepšení kvality životního prostředí.

Předmětem činnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, kovářství a podkovářství. Výrobní program společnosti je zaměřen na díly pro podmořskou těžbu ropy, díly pro jaderné elektrárny a díly pro stroje.

Dále společnost nabízí tyto služby: soustružení, frézování, broušení, navařování a tepelné zpracování (Výroční zpráva společnosti, 2017).

### **3.3 Vize, strategie společnosti a politika jakosti**

Vizí společnosti je dále usilovat o udržení předního místa mezi nejlepšími firmami v oboru výroby přesných strojních dílů jak v ČR, tak i ve světě. Strategií společnosti je snaha zůstat spolehlivým obchodním partnerem poskytujícím nejen vysokou kvalitu výroby, plnění

dohodnutých termínů dodávek a dlouhodobou stabilitu poskytovaných služeb, ale také partnerem poskytujícím odbornou pomoc. Vnitřní personální politikou společnost posiluje a stabilizuje tým odborníků-spolupracovníků. Plánem společnosti je dále rozšiřovat své podnikatelské aktivity o další technologické obory, které společnosti pomohou komplexněji uspokojit potřeby zákazníků.

Politika jakosti společnosti V-NASS, a.s. vychází z vize a strategie společnosti a navazuje na odbornou znalost pracovníků, díky které je schopna společnost směřovat k vysoké kvalitě produktů. Politika jakosti je zajišťována a udržována pomocí cílů jakosti, které jsou přijímány také formou konkrétních úkolů na období kalendářního roku. Ve společnosti

V-NASS, a. s. byl zaveden systém managementu kontroly podle normy ISO 9001:2008, kterému v roce 2017 skončila planost. Od března 2017 se společnost začala intenzivně připravovat na přechod k novelizované normě ISO 9001:2015. Přechod na novelizovanou normu systému managementu jakosti byl strategicky připravován ve spolupráci se sesterskou společností ELFE, s. r. o. tak, aby došlo ke sblížení systémové dokumentace managementu jakosti obou společností (Výroční zpráva společnosti, 2017). Dále je zaveden Systém navařování dle systému ISO 3834-2 a Kontrolní a měřicí síň je certifikována podle speciálního systému dle ČSN EN ISO / IEC 170025:2005.

Na základě vnitřní potřeby a požadavků zákazníka byl vytvořen funkční analytický tým, který se zabývá analýzou rizik v předvýrobní etapě u stěžejních či komplikovaných projektů. V důsledku trvale vzrůstajících nároků na zabezpečení jakosti je ve společnosti zavedena metoda předvýrobní analýzy rizik PFMEA, pomocí které je společnost schopna u technicky a realizačně složitých projektů odhalit slabá místa procesu (Výroční zpráva společnosti, 2015).

## 4. Návrh implementace metody Balanced Scorecard

Na základě poznatků z teoretické části práce bude následující kapitola zaměřena na implementaci metody Balanced Scorecard ve společnosti V-NASS, a. s. První část kapitoly bude věnována analýze jednotlivých perspektiv metody, po té budou odvozeny strategické cíle a vytvořena strategická mapa.

### 4.1 Analýza perspektiv metody Balanced Scorecard

Podkladem pro správné stanovení měřítek modelu BSC je analýza čtyř perspektiv, a to finanční, zákaznické, učení se a růstu a interních podnikových procesů.

#### Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy bude provedeno zhodnocení finanční analýzy společnosti V-NASS, a. s. Obsahem této perspektivy bude analýza ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

Podkladem budou účetní výkazy společnosti z období od roku 2013 až 2017 uvedené v přílohách číslo 1 až 4. Výkazy zisku a ztráty jsou rozděleny na období 2013 až 2015 a na období 2016 a 2017, neboť v roce 2016 došlo k podstatným změnám v tomto výkazu. Výpočty jednotlivých ukazatelů budou uvedeny v příloze číslo 5.

#### Analýza likvidity

Dostatečná likvidita je jednou z nezbytných podmínek pro dlouhodobé fungování společnosti. V následující tabulce 4.1 jsou zobrazeny ukazatele celkové, pohotové a okamžité likvidity v jednotlivých sledovaných letech.

**Tabulka 4.1 Ukazatele likvidity společnosti V-NASS, a. s.**

Sledované období						
Ukazatel	Dle vzorce	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	2.3	3,23	2,92	6,47	6,67	3,61
Pohotová likvidita	2.2	4,23	1,22	3,06	5,39	3,11
Okamžitá likvidita	2.1	1,20	0,26	1,71	1,53	1,99

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z příloh číslo 1 a 2.**

Doporučená hodnota celkové likvidity je stanovena v hodnotách od 1,5 do 2,5, v případě společnosti V-NASS, a. s. je tato hodnota překročena ve všech letech sledovaného období. Přestože v roce 2014 došlo ke zvýšení oběžných aktiv, které bylo způsobeno především růstem peněžních prostředků na účtech a nedokončené výroby a polotovárů, hodnota celkové likvidity se oproti minulému roku snížila. Snížení bylo způsobeno nárůstem krátkodobých závazků, zejména závazků z obchodních vztahů a daňových závazků a dotací

vůči státu. Peněžní hodnoty jednotlivých položek rozvahy v jednotlivých obdobích jsou uvedeny v přílohách číslo 1 a 2.

V následujícím dvouletém období se hodnota celkové likvidity zvýšila až na hodnotu 6,67, která byla nejvyšší za sledované období, v roce 2017 pak došlo k poklesu na hodnotu 3,61. Nejvyšší podíl na oběžných aktivech měla v roce 2015 položka nedokončené výroby a polotovary, u této položky byl ovšem zaznamenán klesající trend. Hodnota celkové likvidity 6,47 byla pak způsobena prudkým poklesem krátkodobých závazků, především závazků z obchodních vztahů, které tvořily nejvyšší podíl krátkodobých závazků. Nejvyšší hodnota celkové likvidity za sledované období byla ovlivněna zejména nárůstem krátkodobých pohledávek, položkou jiné pohledávky, kdy hodnota této položky vzrostla oproti minulému roku o více jak 90 mil. Kč.

V roce 2017 hodnota celkové likvidity klesla na 3,61 především z důvodu vzniklé dlouhodobé pohledávky, položky jiné pohledávky, ve výši 123 mil. Kč a nárůstu krátkodobých závazků, položky závazky k úvěrovým institucím, o více než 40 mil. Kč.

Doporučená hodnota pohotové likvidity by měla dosahovat hodnoty v rozmezí od 1,0 do 1,5. Tak jako u předchozího ukazatele, ani v tomto případě se nevyskytla žádná hodnota pohotové likvidity v doporučeném rozmezí. Nejvyšší přiblížení k doporučené hodnotě bylo v roce 2014, kdy na velikost ukazatele měly vliv především peněžní prostředky na účtech a pohledávky z obchodních vztahů, které zaznamenaly růst oproti předchozímu roku. Z hlediska krátkodobých závazků měly na výši ukazatele vliv zejména vyšší hodnoty závazků z obchodních vztahů a daňových závazků a dotací vůči státu oproti roku 2013.

U ukazatele okamžité likvidity je žádoucí, aby hodnota ukazatele nebyla menší než 0,2. Avšak pokud je hodnota ukazatele příliš vysoká, lze konstatovat, že podnik hospodáří s finančními prostředky neefektivně. Ve sledovaném období nebyla hodnota ukazatele nižší než doporučená.

### **Analýza rentability**

Pomocí výnosnosti neboli rentability se poměřuje zisk se zdroji, jež má společnost k dispozici. V následující tabulce číslo 4.2 jsou uvedeny ukazatele rentability aktiv, celkového investovaného kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb.

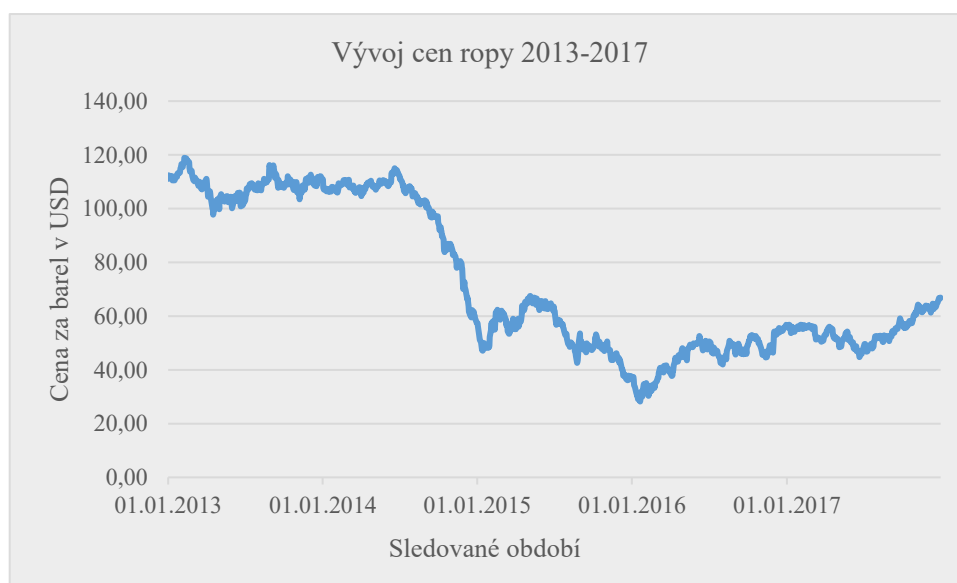
**Tabulka 4.2 Ukazatele rentability společnosti V-NASS, a. s. (v %)**

Ukazatel	Sledované období					
	Dle vzorce	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	2.4	13,07	19,85	16,49	6,89	1,40
ROCE	2.6	17,09	27,01	18,74	7,87	1,81
ROE	2.5	15,94	25,94	17,70	12,96	4,08
ROS	2.7	8,69	14,37	10,56	7,04	1,68

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě údajů z příloh číslo 1 až 4.

Klíčovým měřítkem, které poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez rozlišení, z jakých zdrojů jsou financovány, je rentabilita aktiv, ROA. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku před zdaněním a úroky připadá na jednu korunu aktiv. Jelikož je hlavní výrobní segment společnosti V-NASS, a. s. závislý na vývoji cen ropy, propad této komodity v závěru roku 2014 způsobil pokles výsledku hospodaření. Vývoj cen ropy je zobrazen v grafu číslo 4.1.

**Graf 4.1 Vývoj cen ropy v období 2013 až 2017**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě webové stránky kurzy.cz.

Nejnižší hodnota rentability za sledované období byla v roce 2017, kdy rentabilita aktiv dosáhla pouze 1,40 %. Hospodářský výsledek byl oproti minulému roku ovlivněn zejména finančním výsledkem hospodaření, který byl mimo rok 2013 ve sledovaném období ztrátový. Ztráta dosahovala v roce 2017 6,3 mil. Kč.

Z ukazatele aktiv lze odvodit ukazatele rentability celkového investovaného kapitálu, kterým je vyjádřena míra zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Dle údajů z tabulky číslo 4.2 je vývoj tohoto ukazatele kolísavý.

Nejvyšší zhodnocení aktiv společnosti bylo v roce 2014 především z důvodu hodnoty výsledku hospodaření, který byl v tomto roce oproti ostatním obdobím nejvyšší.

Následující zkoumaný ukazatel je ukazatel rentability vlastního kapitálu, pomocí kterého mohou investoři či vlastníci zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s intenzitou odpovídající riziku investic. Od roku 2015 ukazatel dosahuje klesajícího trendu. Nejnižší hodnota rentability za sledované období byla v roce 2017, kdy rentabilita vlastního kapitálu dosáhla pouze 4,08 %. Hodnota vlastního kapitálu byla v tomto roce o více než 70 mil. Kč nižší než v předcházejícím roce. Pokles byl způsoben zejména rozdílem vzniklým vlivem přeměn obchodních korporací ve výši -82.054 tis. Kč z důvodu, že došlo k vnitrostátní fúzi sloučením obchodní společnosti V-NASS, a. s., jako nástupnické společnosti, a obchodní společnosti NEW VENASS PROPERTY, s. r. o., jako zanikající společnosti.

Jak již bylo uvedeno výše, propad cen ropy se projevil také na tržbách společnosti, které v letech 2016 a 2017 zaznamenaly pokles. To mělo za následek snížení hodnot ukazatele rentability tržeb.

### **Analýza aktivity**

Pomocí analýzy aktivity lze měřit schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky. V tabulce číslo 4.3 jsou uvedeny jednotlivé ukazatele aktivity.

**Tabulka 4.3 Ukazatele aktivity společnosti V-NASS, a. s.**

Ukazatel	Sledované období					
	Dle vzorce	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Obrátka aktiv</b>	2.8	1,22	1,12	1,26	0,79	0,82
<b>Doba obratu aktiv</b>	2.9	295,97	322,32	284,88	458,33	553,36
<b>Doba obratu zásob</b>	2.10	118,08	145,08	113,70	70,89	49,15
<b>Doba obratu pohledávek</b>	2.11	87,79	81,39	44,93	212,27	136,53
<b>Doba obratu závazků</b>	2.12	69,14	84,99	33,30	55,08	122,32

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z příloh číslo 1 až 4.**

Ukazatelem obrátky aktiv je měřena efektivnost využívání všech aktiv společnosti. Doporučená hodnota ukazatele je 1, avšak je žádoucí, aby hodnota byla co nejvyšší. V rámci sledovaného období tento ukazatel vykazoval kolísavý charakter. Přestože se celková aktiva společnosti v roce 2015 snížila o 40 mil. Kč, ukazatel obrátky aktiv byl v tomto roce nejvyšší, neboť hodnota tržeb byla nejvyšší za sledované období. V následujících letech došlo k poklesu tržeb a celková aktiva vykazovala kolísavý charakter, výsledkem byly hodnoty ukazatele obrátky aktiv vyskytující se pod doporučenou úrovní.

Ukazatelem doby obratu aktiv, který lze použít jako doplněk k předchozímu ukazateli, je měřena efektivnost využití aktiv společnosti ve dnech. Trend tohoto ukazatele

je do roku 2015 kolísavý, v letech 2016 a 2017 se oproti minulým rokům zvýšil ve větší míře a ukazatel dosáhl doby obratu více než 1 rok.

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob a platí, že čím kratší je doba obratu zásob, tím je situace v oblasti zásob lepší. Průměrná doba obratu zásob ve sledovaném období činila 99,38 dní. V letech 2014 a 2015 byly hodnoty tohoto ukazatele nadprůměrné, hlavní složku zásob tvořila nedokončená výroba a polotovary.

Následující ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho odběratelé uhrazují pohledávky společnosti. Obecně platí, že doba obratu pohledávek by měla být vyrovnaná nebo kratší než doba obratu závazků. Ve sledovaném období byla doba obratu pohledávek menší než doba obratu závazků pouze v roce 2014. Společnost V-NASS, a. s., má značnou část peněžních prostředků vázaných v podobě pohledávek.

**Tabulka 4.4 Pohledávky po lhůtě splatnosti společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)**

Pohledávky	Sledované období				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Souhrnná výše pohledávek po lhůtě splatnosti</b>	31 634,00	24 442,00	14 411,00	23 454,00	24 071,00
<b>Pohledávky do 90 dnů po lhůtě</b>	30 583,00	23 189,00	13 949,00	20 193,00	22 355,00
<b>Pohledávky od 91 do 180 dnů po lhůtě</b>	1 051,00	1 253,00	112,00	3 028,00	604,00
<b>Pohledávky více než 180 dnů po lhůtě</b>	-	-	350,00	233,00	1 112,00

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2013-2017)**

Tabulka číslo 4.4 zobrazuje pohledávky rozdělené podle doby, po kterou jsou pohledávky po splatnosti. Souhrnná výše pohledávek po splatnosti měla ve sledovaném období kolísavý charakter. Platební morálka odběratelů byla velmi nepříznivá.

**Tabulka 4.5 Krátkodobé závazky po lhůtě splatnosti společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)**

Krátkodobé závazky	Sledované období				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Souhrnná výše závazků po lhůtě splatnosti</b>	72,00	316,00	28,00	250,00	64,00
<b>Závazky do 90 dnů po lhůtě</b>	72,00	316,00	-	249,00	45,00
<b>Závazky od 91 do 180 dnů po lhůtě</b>	-	-	28,00	1,00	-
<b>Závazky více než 180 dnů po lhůtě</b>	-	-	-	-	19,00

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2013-2017)**

V tabulce číslo 4.5 jsou uvedeny krátkodobé závazky společnosti. Při srovnání s pohledávkami lze prokázat, že platební morálka společnosti byla mnohem příznivější než platební morálka odběratelů.

## Analýza zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti jsou podniky informovány, z jakých zdrojů, ať vlastních nebo cizích, a v jakém poměru je financován majetek společnosti. V následující tabulce číslo 4.6 jsou uvedeny ukazatele zadluženosti společnosti V-NASS, a. s.

**Tabulka 4.6 Ukazatele zadluženosti společnosti V-NASS, a. s.**

Ukazatel	Dle vzorce	Sledované období				
		2013	2014	2015	2016	2017
<b>Podíl vlastního kapitálu na aktivech</b>	2.13	66,30%	61,85%	75,39%	42,69%	26,74%
<b>Stupeň krytí stálých aktiv</b>	2.14	311,43%	322,44%	455,33%	446,18%	387,85%
<b>Celková zadluženost</b>	2.15	33,53%	38,00%	24,46%	57,10%	73,16%
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	2.16	35,904	89,364	49,976	20,803	2,501
<b>Ukazatel úrokového zatížení</b>	2.17	0,028	0,011	0,020	0,048	0,400

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z příloh číslo 1 až 4.**

Typický ukazatel měření úrovně zadluženosti, podíl vlastního kapitálu na aktivech, vypovídá o síle finanční páky. Aby docházelo k upevňování finanční stability, je žádoucí růst tohoto ukazatele v čase. Ve sledovaném období byl vývoj ukazatele kolísavý. Od roku 2016 došlo k poklesu postupně až na nejnižší hodnotu v rámci celého sledovaného období. Tento pokles byl způsoben zejména nízkou hodnotou výsledku hospodaření běžného účetního období, který byl oproti minulému roku 2016 nižší o více jak 15 mil. Kč. V rámci struktury aktiv společnosti došlo k výraznému poklesu oběžných aktiv, kde byly zásoby nedokončené výroby a polotovary sníženy o téměř 20 mil. Kč.

Pro ukazatele stupně krytí stálých aktiv je doporučována hodnota alespoň ve výši 100 %. V rámci sledovaného období byla tato doporučená hodnota překročena ve všech letech. Z toho vyplývá, že společnost využívala dlouhodobý kapitál nejen k financování dlouhodobých aktiv, ale také k financování aktiv oběžných.

Dle ukazatele celkové zadluženosti byly k financování aktiv společnosti využívány nejen vlastní zdroje, ale také cizí zdroje. Přestože v roce 2017 závazky k úvěrovým institucím oproti minulému roku poklesly, celková zadluženost se vyšplhala na nejvyšší hodnotu za sledované období, neboť vznikl závazek vůči ovládající osobě ve výši 29 919 tis. Kč, a to v důsledku uskutečněné vnitrostátní fúze sloučením obchodních společností V-NASS, a. s. a NEW VENASS PROPERTY, s. r. o.

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o velikosti bezpečnostního polštáře pro věřitele, v případě, že jsou hodnoty ukazatele menší než 1, společnost není schopna ze zisku uhradit úroky. Výše ukazatele se k této hodnotě přiblížila pouze v roce 2017, kdy měl na ukazatele



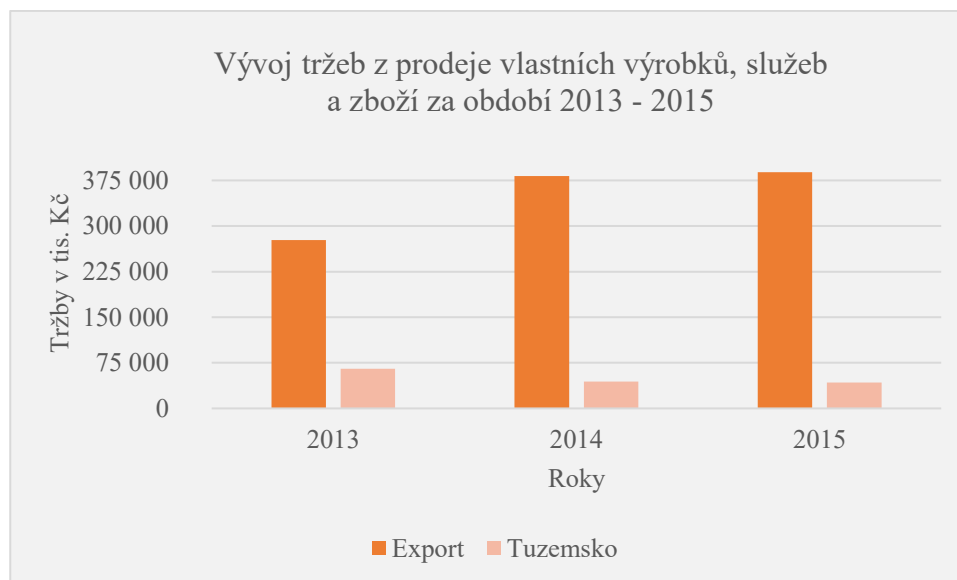
vliv především o více jak 20 mil. Kč nižší provozní výsledek hospodaření než v předchozím roce.

Oproti ukazateli úrokového krytí ukazatel úrokového zatížení vyjadřuje, jakou část celkového vytvořeného efektu odčerpávají úroky. Ve sledovaném období byla úroveň ukazatele velmi nízká, což bylo pro společnost příznivé.

### **Zákaznická perspektiva**

V rámci zákaznické perspektivy bude provedena analýza zákaznického segmentu společnosti V-NASS, a. s. Struktura zákazníků bude analyzována z hlediska velikosti tržeb společnosti v tuzemsku a v zahraničí. V období 2013 až 2015 byly dle výročních zpráv společnosti tržby rozděleny podle exportu a tuzemska, v letech 2016 a 2017 byly tržby konkretizovány, a to podle tuzemska, EU a zahraničí.

**Graf 4.2 Vývoj tržeb společnosti V-NASS, a. s.**

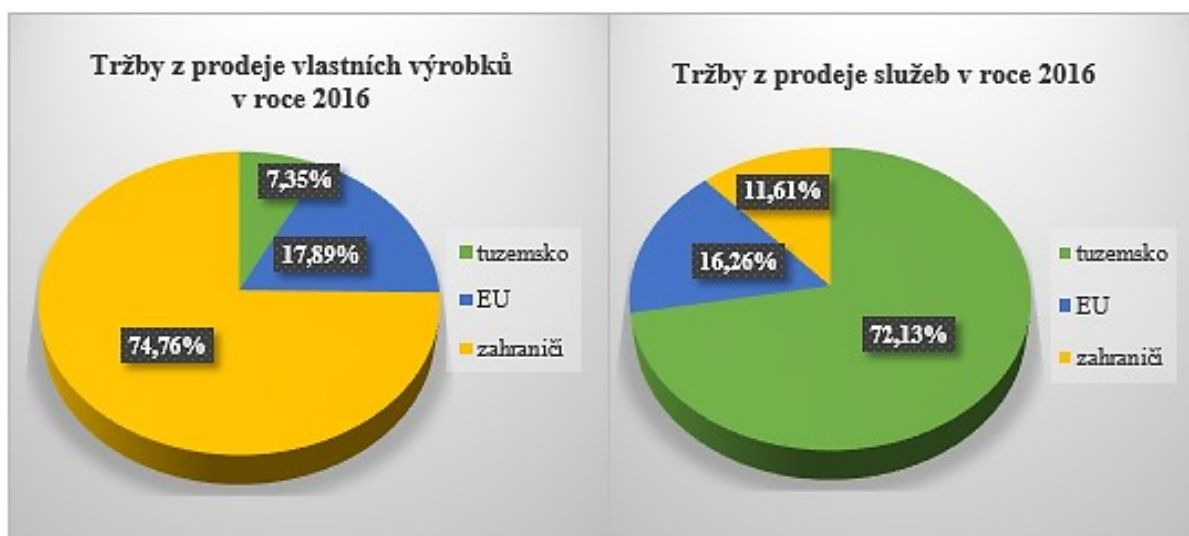


**Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2013-2014)**

V grafu číslo 4.2 je zobrazen vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků, služeb a zboží za období 2013 až 2015. Ve sledovaném období zaznamenaly tržby plynoucí z exportu rostoucí trend, naopak tržby v tuzemsku klesaly. Dle grafu lze konstatovat, že se společnost zaměřuje především na zahraniční trh a dle přílohy číslo 6 tvořil export více jak 80 % tržeb společnosti, v roce 2015 dokonce 90 %.

Zaměření společnosti na zahraniční trh také potvrzuje následující graf číslo 4.3, na základě kterého tvořily zahraniční tržby z prodeje vlastních výrobků v roce 2016 více jak 70% podíl na celkových tržbách společnosti. Naopak zahraniční tržby z prodeje služeb měly v daném roce nejmenší podíl.

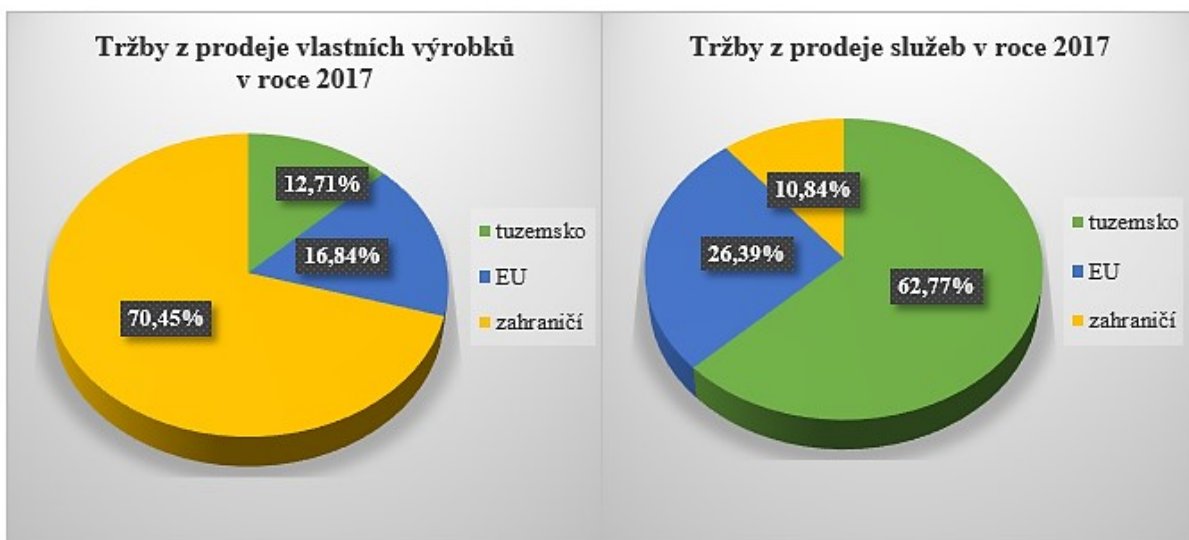
**Graf 4.3 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti V-NASS, a. s. za rok 2016**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě výroční zprávy společnosti V-NASS, a. s. (2016)

Dle grafů číslo 4.3 a 4.4 měly tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti v rámci Evropské unie v letech 2016 a 2017 druhý nejvyšší podíl na celkových tržbách, přičemž v roce 2017 dosáhly tržby z prodeje služeb více jak 25% podílu.

**Graf 4.4 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti V-NASS, a. s. za rok 2017**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě výroční zprávy společnosti V-NASS, a. s. (2017)

V roce 2017 došlo ke snížení podílu zahraničních tržeb z prodeje vlastních výrobků, neboť se zvýšily tržby z tuzemska o 8 000 tis. Kč a zároveň klesly zahraniční tržby o více jak 57 000 tis. Kč. Přehled tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti V-NASS, a. s. ve sledovaném období budou uvedeny v přílohách číslo 6 a 7.

Za účelem zjištění spokojenosti zákazníků s poskytnutou službou a v souladu s požadavkem normy ČSN ISO 9001 společnost svým zákazníkům zasílá dotazník

spokojenosti. Dotazník se skládá ze tří částí, a to z identifikačních údajů o zákazníkovi, předmětu hodnocení a tabulky obsahující deset kritérií, které zákazník hodnotí označením jednoho ze čtyř stupňů spokojenosti, velmi nespokojen, nespokojen, spokojen a velmi spokojen. Kritéria jsou: rychlost reakce na poptávku, dodržení termínu plnění kontraktu, cena služby (dodávky), kontaktní partner (úroveň komunikace), přístup k požadovaným změnám, kvalita dokumentů (protokoly), úroveň balení a dodání, hodnocení kvality výrobků (služby), poradenská služba a srovnání s konkurencí.

Nejvýznamnější exportní země jsou pro společnost V-NASS, a. s. Brazílie, Malajsie, Velká Británie, Norsko, USA. V roce 2016 společnost poprvé dodala díly také do Saudské Arábie. Z oboru těžkého průmyslu společnost spolupracuje s několika tuzemskými firmami, a to Vítkovice Cylinders, ArcelorMittal a Třinecké železářny.

Do roku 2016 byla společnost zaměřena zejména na odvětví podmořské těžby ropy a zemního plynu. Podíl tohoto hlavního výrobního oboru společnosti činil v roce 2016 přes 80 % z tržeb společnosti. Pokračující krize v tomto odvětví, která měla dopad na hospodářské výsledky společnosti, zapříčinila rozhodnutí společnosti o diverzifikaci zákaznického portfolia, zejména v orientaci na nová průmyslová odvětví. Ke konci roku 2017 se společnost začala prosazovat ve třech nových oborech, a to v dodávkách dílů pro větrné elektrárny, pro výrobce zdravotnických zařízení a dodávky komponentů pro významného dodavatele na trhu s elektromotory.

### **Perspektiva interních podnikových procesů**

Obsahem perspektivy interních podnikových procesů bude inovační proces, provozní proces a poprodejní servis, neboť tyto procesy zásadně ovlivňují kvalitu, náklady a celkový výkon společnosti. Pomocí této perspektivy jsou dosahovány lepší výsledky v oblasti zákaznické a finanční perspektivy.

Společnost V-NASS, a. s. lze považovat za inovativní firmu, neboť se snaží neustále zdokonalovat technologický postup výroby tak, aby byla schopna nabízet svým zákazníkům konkurenceschopné výrobky.

**Tabulka 4.7 Inovace společnosti V-NASS, a. s. v letech 2014 až 2017**

	<b>Hodnota (v tis. Kč)</b>	<b>Rok pořízení</b>	<b>Typ inovace</b>
<b>Software NX CAD/CAM</b>	1 025	2017	Procesní inovace
<b>Soustruh PUMA 700 LY</b>	12 773	2017	
<b>Navařovací stroj</b>	4 443	2014	
<b>Horizontální CNC obráběcí centrum</b>	6 692	2014	
<b>Třísouřadnicový měřicí přístroj</b>	1 896	2014	

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2014-2017)**

Tabulka číslo 4.7 zobrazuje vybrané inovace procesu, které významně zlepšily způsob výroby a dosud nebyly ve společnosti zavedeny. Z důvodu, že zákazníci přesunuli jednoduchou výrobu na východ, do zemí jako Rumunsko, Indie a Čína, společnost V-NASS, a. s. na toto strategické rozhodnutí zareagovala investicí do pětiosého obráběcího centra a do prvního CNC soustruhu Puma 700 LY s hnanými nástroji. Procesní inovace byla také provedena v úseku jakosti, kdy byl v roce 2017 pořízen vlastní videoskop od společnosti Olympus, který je unikátní vzhledem ke své konstrukci ohebného objektivu a umožňuje tak provedení kontroly v nepřístupných místech obrobku.

V roce 2016 umožnily investice do zvyšování kvalifikace rozvoj třech nových produktových řad – Landing String pro FMC, End fittings a Tubing hangers pro GE Oil&Gas, kde produktová řada Tubing hangers byla první zakázkou pro povrchovou těžbu a firmu Saudi Aramco.

Ve společnosti byla také zavedena organizační inovace, neboť se od 1. ledna 2017 stala společnost ANACOT CAPITAL, a. s. ovládající osobou. Společnost ANACOT CAPITAL, a. s. investuje do strojírenských podniků s cílem pomáhat s řízením a nabídnout finanční stabilitu a tím rozvíjet region. Díky tomu může společnost V-NASS, a. s. expandovat na nové trhy a využívat nové technologie.

Společnost si klade za cíl nejen vyrábět výrobky ve vysoké kvalitě při dodržení termínů dodávek, ale také být partnerem poskytujícím odbornou pomoc a dlouhodobou stabilitu poskytovaných služeb. Aby byl zabezpečen systém jakosti, je ve společnosti zřízen úsek Řízení jakosti, který je zaměřen na kontrolu jakosti v předvýrobní i výrobní etapě a na výstupu. Úsek také pracuje v podpůrných procesech výroby, jako jsou mezioperační dílenská kontrola, příprava technických procedur, inspekčních a kontrolních plánů a plánů jakosti. Nedílnou součástí práce, jež odvádí úsek Řízení jakosti, je řízení neshodné výroby, její zaznamenávání a vyhodnocování.

V průběhu roku 2017 společnost řešila závažné jakostní problémy u společnosti GE. Díky intenzivní spolupráci se podařilo doladit výrobu a kvalitativní problémy odstranit. To umožnilo získat významné objednávky v řádu desítek milionů Kč na komplexní díly, jejichž výroba společnosti umožní využití všech technologií, které má k dispozici.

Dále společnost v roce 2017 pokračovala v oboru jaderné energetiky v dodávkách pro dlouhodobé zákazníky. Nově zahájila spolupráci s nadnárodní korporací dodávající bezpečnostní systémy pro jaderné elektrárny. Výroba dílů pro tuto oblast klade důraz zejména na doprovodné procesy, jako jsou kvalita dokumentace, nakládání s nerezovými materiály a na tzv. traceabilitu, čili proceduru zaručující stoprocentní sledovatelnost jednotlivých kusů v průběhu výroby. Ověření výrobních postupů či zpracování dílů do dokumentace je pro společnost závazek na několik měsíců, nicméně pro spokojenost zákazníků je tato cesta jako jediná správná.

S provozním servisem také úzce souvisí expedice. Jelikož společnost vyváží výrobky do různých částí světa, je žádoucí, aby expedice probíhala ve speciálně ošetřených dřevěných boxech, které jsou atestované dle hygienických parametrů pro zaoceánskou dopravu. Jedná se o speciální chemické nebo tepelné ošetření, které zamezuje případnému výskytu jakékoli formy biologické aktivity ve dřevě. Přepravené dřevěné boxy jsou opatřeny speciální značkou s číslem, podle kterého lze zjistit, o jaký druh ošetření se jedná.

Jak bylo uvedeno v teoreticko-metodologické části práce, poslední fází interního hodnotového řetězce je poprodejní servis. V oblasti poprodejního servisu společnost usiluje o zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu. Společnost poskytuje svým dodavatelům také záruční a pozáruční servis.

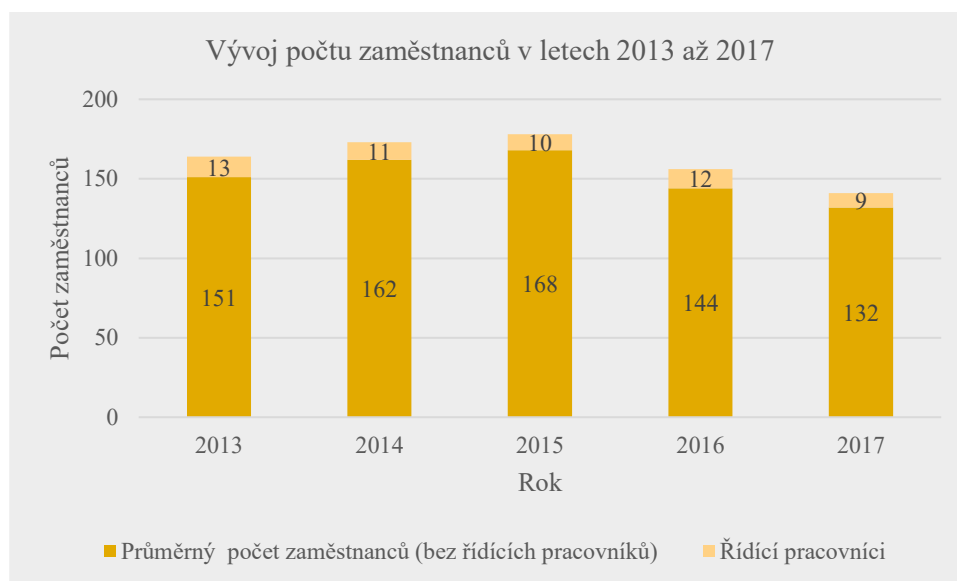
### **Perspektiva učení se a růstu**

Čtvrtá perspektiva metody BSC, perspektiva učení se a růstu, bude zaměřena na analýzu vývoje zaměstnanosti společnosti v letech 2013 až 2017. Aby se společnost neustále vyvíjela, je potřeba mít schopné a loajální zaměstnance, kteří při vhodné motivaci podávají výkony prospívající celé společnosti.

### **Vývoj počtu zaměstnanců**

Dle grafu číslo 4.5 byl ve společnosti do roku 2015 rostoucí trend průměrného počtu zaměstnanců, bez řídicích pracovníků. Trend u řídicích pracovníků byl naopak klesající, po roce 2015 pak kolísavý. Průměrný počet zaměstnanců se od roku 2016 snižoval. Dle výroční zprávy z roku 2016 byly ke konci roku 2015 provedeny změny organizační struktury, na základě kterých byl evidenční stav na začátku roku na úrovni 149 zaměstnanců.

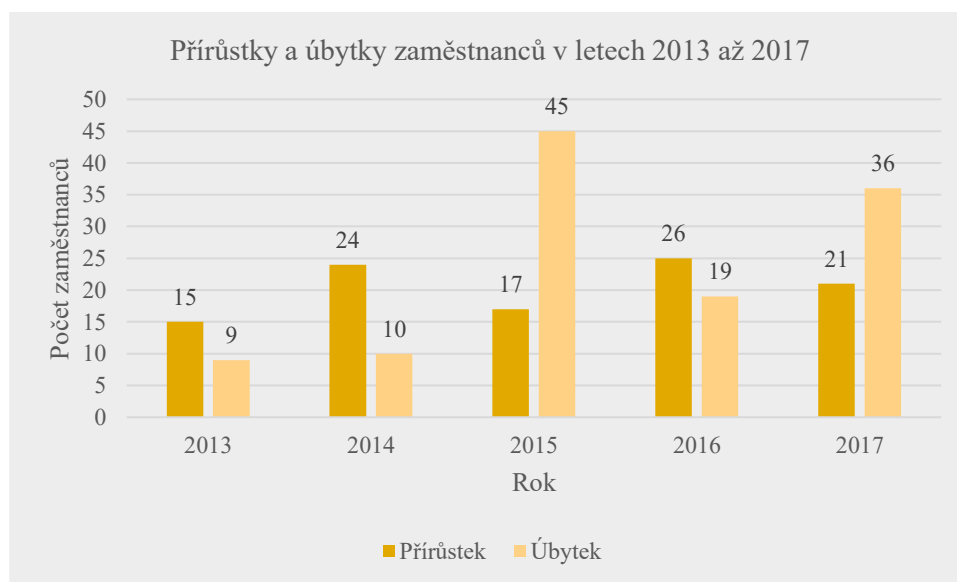
**Graf 4.5 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2017 společnosti V-NASS, a. s.**



**Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2013-2017)**

Dle údajů z grafu číslo 4.6 vyplývá, že v roce 2016 nastoupilo do společnosti 26 zaměstnanců a odešlo 19 zaměstnanců, v závěru roku tak kmenový stav činil 156 zaměstnanců. Kmenový stav v roce 2016 byl tímto navýšen o 2 % oproti předcházejícímu roku.

**Graf 4.6 Přírůstky a úbytky zaměstnanců společnosti V-NASS, a. s. v letech 2013-2017**



**Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti V-NASS, a. s.**

V letech 2015 a 2017 byl úbytek zaměstnanců vyšší než přírůstek. Nejvyšší úbytek, a to v roce 2015, byl způsoben odsunem zakázek od klíčového zákazníka v druhém pololetí. Představenstvo společnosti tak přistoupilo k realizaci organizačních změn a snížení stavu

zaměstnanců. Úbytek zaměstnanců v roce 2017 byl způsoben zejména pokračující krizí v hlavním výrobním odvětví, v podmořské těžbě ropy a zemního plynu. Na počátku tohoto roku společnost čerpala především ze zakázek získaných v minulém roce, přičemž přísun nových zakázek byl v porovnání s tímto obdobím významně nižší. Společnost tak musela přistoupit k redukci nákladů, a to zejména v personální oblasti, což se projevilo právě tímto výrazným úbytkem zaměstnanců.

**Tabulka 4.8 Počet zaměstnanců ve společnosti V-NASS, a. s. (2015-2017)**

	Sledované období		
	2015	2016	2017
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	178	156	141
<b>technickohospodářští pracovníci</b>	52	55	55
<b>dělníci</b>	126	101	86

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2015-2017)

Vývoj počtu technickohospodářských pracovníků v letech 2015 až 2017 lze sledovat dle tabulky číslo 4.8. Jak již bylo uvedeno dříve, z důvodu krize v hlavním výrobním odvětví, měl počet dělníků od roku 2015 klesající trend. Oproti dělnickým pozicím počet technickohospodářských pracovníků vykazoval stabilní vývoj.

### **Stupeň vzdělání zaměstnanců**

Dosažený stupeň vzdělání zaměstnance je pro většinu společností jeden z hlavních faktorů při výběru pracovníka na konkrétní pozici. Pro společnost V-NASS, a. s. je pro dosažení vysoké úrovně poskytovaných služeb a výrobků odbornost zaměstnanců velmi důležitá.

**Tabulka 4.9 Stupeň vzdělání zaměstnanců společnosti V-NASS, a. s. (2013-2017)**

	Sledované období				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Základní vzdělání</b>	2	3	3	4	4
<b>Střední odborné vzdělání s výučním listem</b>	71	73	76	60	57
<b>Úplné střední všeobecné vzdělání</b>	3	3	4	4	4
<b>Úplné střední odborné vzdělání s výučním listem i maturitou</b>	39	41	41	38	40
<b>Úplné střední odborné vzdělání s maturitou, bez výučního listu</b>	36	46	45	36	33
<b>Vyšší odborné vzdělání</b>	1	1	2	2	2
<b>Vysokoškolské vzdělání</b>	21	21	22	26	28
<b>Vysokoškolské doktorské vzdělání</b>	1	1	1	1	1

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti V-NASS, a. s. (2013-2017)

Tabulka číslo 4.9 zobrazuje rozdělení zaměstnanců podle vzdělání za období 2013 až 2017. Dle druhu činnosti společnosti lze konstatovat, že pro zajištění kvalitní výroby by

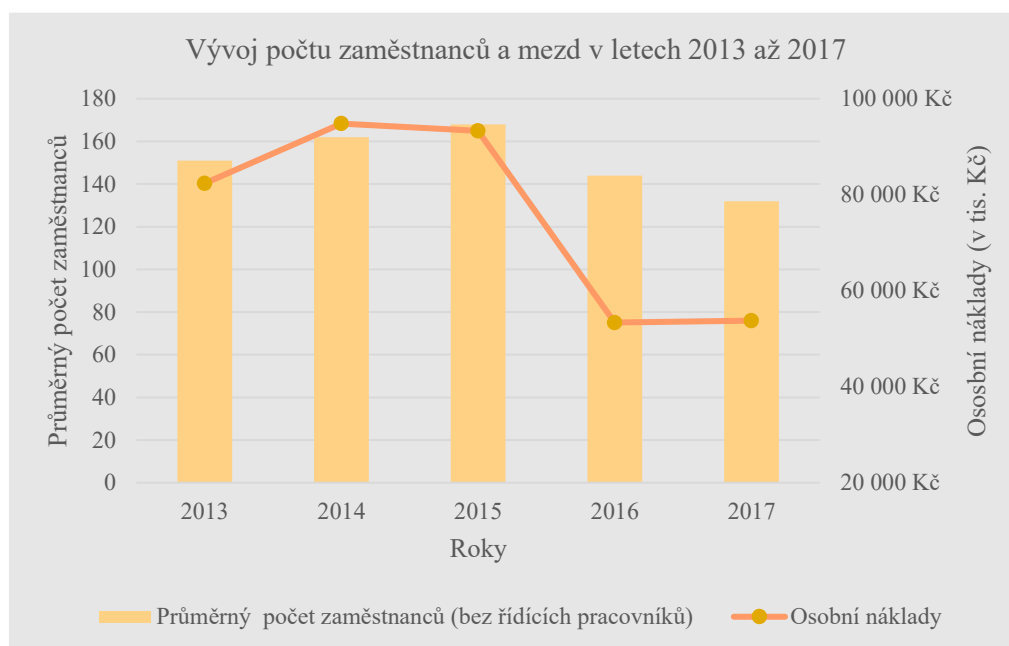
podstatná část zaměstnanců měla mít odborné vzdělání. Nejvyšší počet zaměstnanců mělo střední odborné vzdělání s výučním listem a v procentuálním vyjádření se jednalo vždy o více než 30 % z celkového počtu zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno dříve, do roku 2015 se počet zaměstnanců zvyšoval, což se projevilo také na rostoucím počtu zaměstnanců se středním odborným vzděláním s výučním listem.

Zhruba 20% podíl na celkovém počtu zaměstnanců měli zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním s výučním listem i maturitou a maturitou bez výučního listu. Procentní vyjádření stupně vzdělání za jednotlivé roky je uvedeno v přílohách číslo 8 až 12.

### Péče o zaměstnance

Pro zajištění zlepšování pracovních podmínek a služeb pro zaměstnance, zajišťování péče o zdraví zaměstnanců, zajištění stravování a výplatu výkonnostní prémie, společnost každoročně uzavírá v dohodnutém termínu s odborovou organizací Kolektivní smlouvu platnou vždy na rok.

**Graf 4.7 Vývoj počtu zaměstnanců a mezd společnosti V-NASS, a. s. (2013-2017)**



**Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2015-2017)**

Vývoj osobních nákladů a průměrného počtu zaměstnanců, bez zahrnutí řídicích pracovníků, zobrazuje graf číslo 4.7. Přestože byl počet zaměstnanců nejvyšší v roce 2015, v případě mezd společnost pracovníkům vyplatila nejvyšší hodnotu v roce předcházejícím, a to více jak 94 mil. Kč. Meziroční růst průměrného výdělku byl ovlivněn vývojem přesčasové práce, kdy se touto formou řešila situace navýšení objemů zakázek. Meziroční



růst průměrného výdělku za rok 2014 dosáhl navýšení o 11,2 % oproti roku předcházejícímu. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu osobních nákladů, v následujícím roce byl pak pokles o více jak 40 mil Kč způsoben zejména poklesem počtu zaměstnanců.

Pro zajištění zvyšování odborné úrovně všech zaměstnanců společnost realizuje vzdělávací aktivity v souladu s požadavky kladenými systémem kvality. Současně se vzdělávacími aktivitami jsou také zajišťovány vzdělávací aktivity v oblasti certifikace zaměstnanců, které zvyšují potřebnou kvalifikaci zaměstnanců.

Se změnou vlastnické struktury společnosti došlo v roce 2016 k výrazné změně filozofie společnosti s cílem zahrnout do systému jakosti všechny zaměstnance formou finanční motivace. Byl navržen a odsouhlasen nový prémiový a motivační řád, který jasně definuje jakostní kritéria a vazbu odměňování návaznosti k jejich plnění. K těmto činnostem a cílům byla realizována nejrůznější školení s cílem co nejlépe poznat a pochopit potřeby zákazníka.

Společnost dále přispívá do sociálního fondu, který slouží k financování sportovních a kulturních zaměstnaneckých akcí. V roce 2013 společnost ze sociálního fondu vyplatila 86 tis. Kč, v roce 2014 93 tis. Kč a v roce 2015 pak dokonce 143 tis. Kč, následující rok 2016 byla vyplacena nižší částka, a to ve výši 94 tis. Kč. V roce 2017 bylo ze sociálního fondu čerpáno 81 tis. Kč.

## **4.2 Stanovení strategických cílů**

Při vymezení strategických cílů jednotlivých perspektiv je důležité vycházet z dlouhodobé strategie a vize společnosti. Jak již bylo uvedeno v třetí kapitole zaměřené na charakteristiku podniku, strategií podniku je snaha zůstat spolehlivým obchodním partnerem, který zaručuje nejen vysokou kvalitu výroby a plnění dohodnutých termínů dodávek, ale také partnerem poskytujícím odbornou pomoc a dlouhodobou vysokou úroveň poskytovaných služeb. Vizí společnosti je dále usilovat o udržení předního místa mezi nejlepšími firmami v oboru výroby přesných strojních dílů jak v ČR, tak i ve světě.

### **Strategické cíle finanční perspektivy**

Stanovení strategických cílů patří k nejdůležitějším krokům při implementaci metody Balanced Scorecard. Strategické cíle se vymezují pro všechny čtyři perspektivy s nutností definovat cíle co nejpřesněji tak, aby se týkaly dané perspektivy. Strategické cíle jsou vymezeny v těchto perspektivách:

- a) strategické cíle finanční perspektivy,
- b) strategické cíle zákaznické perspektivy,

- c) strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů,
- d) strategické cíle perspektivy učení se a růstu.

#### **Ad a) Strategické cíle finanční perspektivy**

##### *Zvýšení hospodářského výsledku*

Základní finanční cíl každého podniku je dosahování kladného hospodářského výsledku. Přestože společnost V-NASS, a. s. v jednotlivých letech sledovaného období 2013 až 2017 dosáhla vždy kladných hodnot hospodářského výsledku, jeho výše měla klesající charakter. Pro následující roky je důležité tento pokles zastavit a zisk postupně zvyšovat.

##### *Růst tržeb*

Jak bylo uvedeno v analýze finanční perspektivy, hodnota tržeb v letech 2016 a 2017 zaznamenala významný pokles, který byl způsoben zejména výkyvem cen ropy na světových trzích. Snahou společnosti by mělo být především zaměření na hledání nových obchodních příležitostí, jak v České republice, tak v zahraničí, aby byla zajištěna diverzifikace portfolia.

##### *Zkrácení doby splatnosti pohledávek*

Dle tabulky číslo 4.4, jež je uvedena v kapitole analýzy perspektiv metody Balanced Scorecard, byly pohledávky po lhůtě splatnosti ve sledovaném období na velmi vysoké hodnotě. Společnost má tak významnou část peněžních prostředků vázanou v podobě pohledávek. Pro společnost by bylo přínosné stanovit pro odběratele taková kritéria, která by přispěla ke snížení peněžních prostředků ve formě pohledávek po splatnosti.

##### *Udržení finanční stability*

S finanční stabilitou úzce souvisí platební schopnost společnosti a také zvolený způsob financování. Přestože nebylo splněno pravidlo solventnosti, kdy by měla být doba obratu pohledávek vyrovnaná nebo kratší než doba obratu závazků, společnost nevykazovala platební neschopnost. Cílem pro následující roky je snaha o snížení rozdílu hodnot mezi těmito. Celková zadluženost společnosti byla ve sledovaném období v doporučeném rozmezí 30-70 %. Pouze v roce 2015 byla celková zadluženost mírně pod doporučeným rozmezím, a to ve výši 24,50 %, naopak v roce 2017 byla hodnota zadluženosti mírně nad doporučením, a to ve výši 73,20 %.

## **Ad b) Strategické cíle zákaznické perspektivy**

### *Zvýšení spokojenosti zákazníků*

Spokojenost zákazníků je jeden z kroků, jež vedou k naplnění vize, o kterou společnost usiluje. Rostoucí spokojeností zákazníků lze zvýšit nejen počet uzavřených obchodních smluv se stávajícími a novými klienty, ale také samotnou prestiž společnosti. Společnost V-NASS, a. s. vyhodnocuje spokojenost zákazníků pomocí dotazníků, které jsou prostřednictvím e-mailové komunikace zasílány nejen tuzemským zákazníkům, ale také zahraničním, a výsledky jsou pravidelně analyzovány. Aby se spokojenost zákazníků zvyšovala, je zásadní touto zpětnou vazbou případnou nespokojenost správně vyhodnotit.

### *Získání nových zákazníků*

Díky změnám ve vlastnické struktuře společnosti v roce 2016, kdy došlo k fúzi s obchodní společností NEW VENASS PROPERTY, s. r. o., se společnosti naskytly nové tržní možnosti. Pro společnost je tak velmi důležitá snaha o získání nových zákazníků, které plánuje získat diverzifikací zákaznického portfolia, zejména v orientaci na nová průmyslová odvětví.

### *Udržení stávajících zákazníků*

Klíčovými zákazníky nejsou pro společnost pouze nově získaní, ale zejména ti stávající. Z dlouhodobé spolupráce mohou mít výhody jak zákazníci, tak samotná společnost, neboť čím více informací má společnost o zákazníkovi, tím lépe mu dokáže vyhovět. Pro společnost je snazší sledovat potřeby zákazníka u dlouhodobé spolupráce.

### *Růst obrátu v EU a zahraničí*

Dle vize je cílem společnosti V-NASS, a. s. usilovat o udržení předního místa v oboru výroby přesných strojních dílů jak v ČR, tak i ve světě. Na základě kapitoly zaměřené na analýzu zákaznické perspektivy, je společnost orientována především na zahraniční trh. Proto je velmi důležitá snaha o získání nových dlouhodobých obchodních kontraktů právě ze zahraničí a tím docílit růstu obrátu na tomto trhu.

### *Růst obrátu v tuzemsku*

Pro společnost je důležitý nejen zahraniční trh, ale také trh tuzemský. Z analýzy zákaznické perspektivy má tuzemský trh nejvyšší podíl tržeb z prodeje služeb. Aby byl naplněn cíl růstu obrátu v tuzemsku, je důležité zaměřit se nejen na služby, ale také na prodej vlastních výrobků, který může společnost vzhledem k současným podmínkám na trhu zvýšit.

### **Ad c) Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů**

#### *Snížení počtu reklamací*

Strategickým cílem, pomocí kterého je zvyšována spokojenost zákazníků, je snaha snížit počet reklamací. Jedním z kroků při snaze snížit počet reklamací je analýza zdrojů poruch, ať už se jedná o interní reklamaci či reklamaci od zákazníka. Pouze při správném odhalení příčin poruch lze provést nápravu. S tímto strategickým cílem také souvisí snížení zmetkovosti.

#### *Snížení zmetkovosti*

Jak bylo uvedeno výše, se strategickým cílem zaměřeným na snížení počtu reklamací úzce souvisí také snížení zmetkovosti. Snížení neshodné výroby lze docílit například zvýšením kvalifikace zaměstnanců, ale také technickým vylepšením pracoviště, zpřesněním a standardizací pracovního postupu nebo zlepšením údržby.

#### *Dodržení termínů dodání a kvality výrobků*

Pro zvýšení spokojenosti zákazníků nestačí pouze snížit počet reklamací a snížit zmetkovost, je také nutné dodržet termíny dodání výrobků. Při sjednávání obchodních kontraktů vzniká na společnosti tlak na zkracování termínů dodání výrobků při vysoké kvalitě výrobků. Proto je tento strategický cíl velice významný. Aby byla zvyšována spokojenost zákazníků, je pro společnost zaměřující se také na obor jaderné energetiky kvalita a bezpečnost výrobků na prvním místě.

### **Ad d) Strategické cíle perspektivy učení se a růstu**

#### *Zvýšení spokojenosti zaměstnanců*

Spokojený zaměstnanec je motivovaný zaměstnanec. Pro průmyslově orientované podniky je v dnešní době náročné nejen přijmout, ale také udržet, schopné zaměstnance. Aby zaměstnanci byli loajální ke společnosti, je potřeba jejich spokojenost neustále zvyšovat. Pro zaměstnance nemusí znamenat spokojenost samotná mzda a benefity, ale také pracovní prostředí, kolektiv, možnost dalšího vzdělávání ve společnosti nebo možnost kariérního růstu.

#### *Zvýšení kvalifikace zaměstnanců*

Aby se společnost mohla dále rozvíjet, je především potřeba, aby se rozvíjeli jejich zaměstnanci. Jak bylo uvedeno v analýze perspektivy učení se a růstu, společnost realizuje pro zajištění odborné úrovně všech zaměstnanců vzdělávací aktivity v souladu s požadavky kladenými systémem kvality a aktivity v oblasti certifikace personálu.

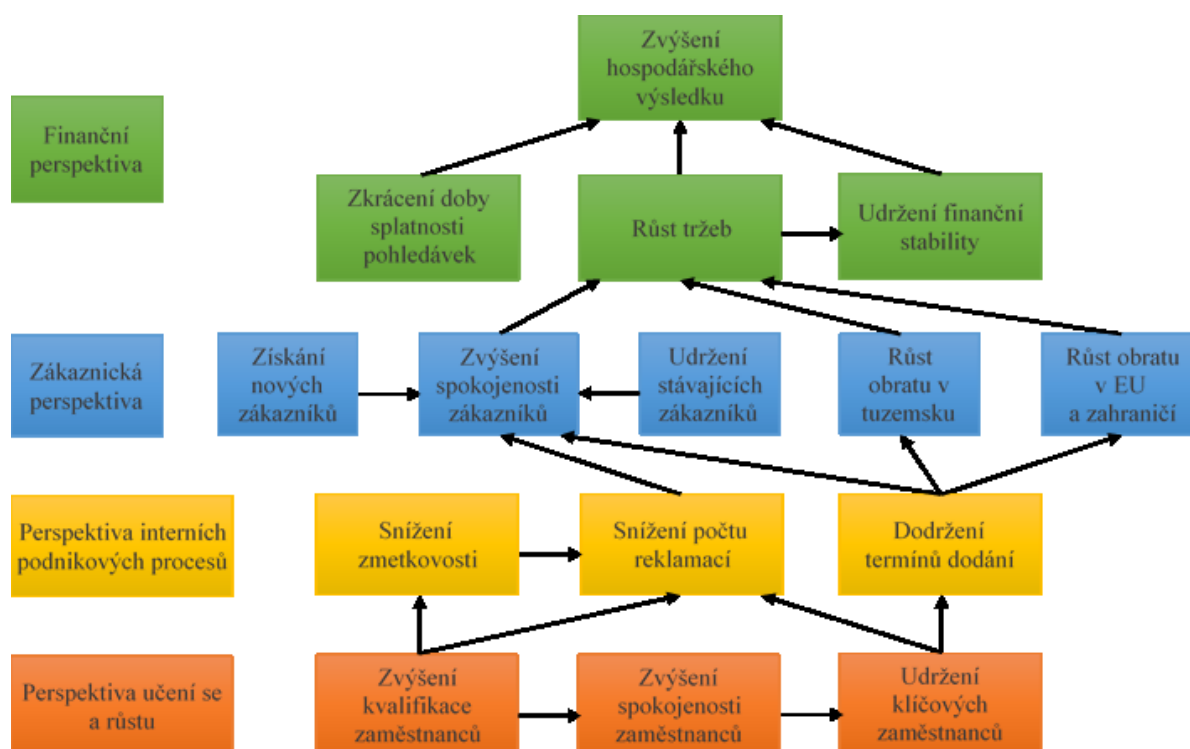
### Udržení klíčových zaměstnanců

Klíčoví zaměstnanci jsou pro firmu nepostradatelní. Aby si společnost tyto zaměstnance udržela, je potřeba zajistit jim pracovní růst, výborné finanční ohodnocení, zajímavé benefity a také možnost dalšího vzdělávání.

## 4.3 Strategická mapa

Uskutečnění jednoho strategického cíle přispívá k dosažení jiných cílů, které jsou součástí uceleného vyváženého systému cílů (Horváth a Partners, 2001). Primárním cílem společnosti V-NASS, a. s. je zejména zvyšování hospodářského výsledku.

Obrázek 4.1 Strategická mapa



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Na obrázku číslo 4.1 je znázorněna strategická mapa, která je rozdělena do čtyř částí dle jednotlivých perspektiv a k nim zvolených strategických cílů. Při sestavování strategické mapy je prvním krokem stanovení hlavního cíle, který je uveden v úvodu této podkapitoly. Hlavní cíl bude naplněn prostřednictvím dalších cílů z oblasti finanční perspektivy, kterými jsou zkrácení doby splatnosti pohledávek, růst tržeb a udržení finanční stability. Druhá část strategické mapy obsahuje cíle z oblasti zákaznické perspektivy. Aby byla společnost schopna dosáhnout cílů v oblasti zákaznické perspektivy, je potřeba dosáhnout cílů z perspektivy podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu, které jsou taktéž ve strategické mapě znázorněny.

## **5. Shrnutí, návrhy a doporučení**

V následující kapitole budou nejprve shrnuty výsledky analýz jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard, následně budou navržena měřítka k jednotlivým strategickým cílům, které byly uvedeny v předchozí části práce. Dále bude práce orientována na časovou a finanční náročnost implementace.

### **5.1 Shrnutí jednotlivých perspektiv**

V rámci finanční perspektivy bylo provedeno zhodnocení finanční analýzy společnosti V-NASS, a. s. Nejprve byla provedena analýza ukazatelů likvidity, poté rentability, aktivity a zadluženosti. Přestože byl výsledek hospodaření ve všech letech sledovaného období kladný, na ukazatelích rentability se projevil pokles jeho hodnot. Společnost byla ovlivněna především vývojem cen ropy, které byly ve sledovaném období klesající. V případě celkové a pohotové likvidity hodnoty ukazatelů převyšovaly doporučené hodnoty uvedené v literatuře. Dále byla finanční analýzou zjištěna nepříznivá platební morálka odběratelů, neboť je značná část peněžních prostředků společnosti vázána v podobě pohledávek. V oblasti zadluženosti společnost vykazovala nejvyšší zadluženost v roce 2017, kdy celková zadluženost dosáhla na 73,20 % z důvodu vzniklého závazku vůči ovládající osobě ve výši 29 919 tis. Kč. Ukazatel úrokového krytí a ukazatel úrokového zatížení ve sledovaném období vykazoval příznivý vývoj.

Analýzou zákaznické perspektivy byla zjištěna orientace společnosti především na zahraniční trhy. Dále byla provedena analýza struktury zákazníků z hlediska velikosti tržeb rozdělených dle exportu a tuzemska. Nejvyšší hodnota celkových tržeb z prodeje vlastních výrobků byla dosažena v roce 2015, kdy činila více jak 431 mil. Kč. V následujících letech byl pak zaznamenán pokles o více než 100 mil. Kč, neboť byly tržby poznamenány pokračující krizí v ropném průmyslu. Bylo také zjištěno, že nejvýznamnější exportní země společnosti jsou Brazílie, Malajsie, Velká Británie, Norsko a USA. Z důvodu pokračující krize v odvětví podmořské těžby ropy a zemního plynu bylo společností rozhodnuto diverzifikovat zákaznické portfolio se zaměřením na dodávky dílů pro větrné elektrárny, pro výrobce zdravotnických zařízení a na dodávky komponentů pro významné dodavatele na trhu s elektromotory.

V rámci analýzy perspektivy interních podnikových procesů byl hodnocen inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Ze zhodnocení inovací, které společnost uskutečnila za sledované období, vyplynulo, že společnost lze považovat za inovativní firmu,

neboť se snaží neustále zdokonalovat technologický postup výroby. Rozvoj provozního procesu je podporován na úseku Řízení jakosti. Přestože se společnost potýkala se závažnými jakostními problémy, díky intenzivní spolupráci bylo dosaženo doladění výroby a odstranění kvalitativních problémů. V rámci poprodejního servisu bylo zjištěno, že společnost usiluje o zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu a odběratelům je poskytován také záruční a pozáruční servis.

Analýza perspektivy učení se a růstu byla orientována na vývoj zaměstnanosti, na stupeň vzdělání a na péči o zaměstnance. Z výsledků vyplynulo, že se krize v hlavním odvětví společnosti projevila také na vývoji zaměstnanosti, kdy byl zaznamenán od roku 2016 pokles, a to na dělnických pozicích. Nejvyšší počet zaměstnanců má střední odborné vzdělání s výučním listem, jedná se o více jak 30 % z celkového počtu zaměstnanců. Analýzou této perspektivy bylo také zjištěno, že společnost každoročně uzavírá v řádném termínu Kolektivní smlouvu s odborovou organizací. Tato smlouva zajišťuje zlepšování pracovních podmínek a služeb zaměstnanců a zajišťování péče o zdraví zaměstnanců. Společnost také realizuje vzdělávací aktivity v oblasti certifikace personálu, které zvyšují potřebnou kvalifikaci zaměstnanců.

## 5.2 Stanovení měřítek

V rámci implementace metody Balanced Scorecard je dalším krokem stanovení měřítek, klíčových hodnot a odpovědnosti za jejich sledování. Strategické cíle jsou pomocí měřítek jasně a nezaměnitelně vyjádřeny, a zároveň je prostřednictvím měřítek sledována úroveň dosahování těchto cílů. K jednotlivým měřítkům budou také navrženy cílové hodnoty. V následujících tabulkách číslo 5.1 až 5.4 budou uvedeny strategické cíle s navrženými měřítky, dále bude uvedena také odpovědnost a frekvence kontroly.

**Tabulka 5.1 Měřítko finanční perspektivy**

Finanční perspektiva			
Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Frekvence kontroly
Zvýšení hospodářského výsledku	VH za účetní období	Představenstvo společnosti	Ročně
Růst tržeb	Tržby za prodej výrobků a služeb	Vedoucí obchodního oddělení	Čtvrtletně
Zkrácení doby splatnosti pohledávek	Doba obratu pohledávek	Vedoucí oddělení nákupu	Měsíčně
Finanční stabilita	Ukazatel zadluženosti	Vedoucí oddělení financí	Ročně

### Zdroj: Vlastní zpracování

Zvýšení hospodářského výsledku je hlavním strategickým cílem finanční perspektivy, měřítkem pro tento cíl byla určena hodnota výsledku hospodaření za účetní

období. V roce 2017, v posledním roce sledovaného období, činila hodnota VH za účetní období 4 478 tis. Kč a cílem je každoroční růst tohoto výsledku nejméně o 6 %.

Dalším strategickým cílem je navyšování tržeb, které úzce souvisí s hlavním cílem finanční perspektivy. V roce 2017 byla hodnota tržeb za prodej výrobků a služeb ve výši 266 725 tis. Kč. Jelikož společnost zahájila diverzifikaci zákaznického portfolia, lze očekávat zvýšení tržeb za prodej výrobků a služeb, z tohoto důvodu je stanoven cíl každoročního růstu tržeb o 20 %.

U zkrácení doby splatnosti pohledávek se jedná především o platební morálku odběratelů. V roce 2017 byla průměrná doba pohledávek 136,53 dnů, což je velmi dlouhá doba a cílem je tedy zkracovat dobu pohledávek.

Posledním strategickým cílem je finanční stabilita, kde jako měřítko byl zvolen ukazatel zadluženosti. Ukazatel zadluženosti v závěru sledovaného období měl rostoucí trend, přičemž cílem je snižování tohoto ukazatele. V rámci všech měřítek finanční perspektivy bude za plnění cílů odpovědný především vedoucí obchodního oddělení, liší se pouze frekvence kontroly.

**Tabulka 5.2 Měřítko zákaznické perspektivy**

Zákaznická perspektiva			
Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Frekvence kontroly
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Dotazník spokojenosti	Vedoucí obchodního oddělení	Čtvrtletně
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků	Vedoucí obchodního oddělení	Pololetně
Udržení stávajících zákazníků	Objem tržeb významných zákazníků	Vedoucí obchodního oddělení	Pololetně
Růst obrátu v EU a v zahraničí	Celkový obrát v EU a v zahraničí	Vedoucí obchodního oddělení	Ročně
Růst obrátu v tuzemsku	Celkový obrát v tuzemsku	Vedoucí obchodního oddělení	Ročně

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Následují měřítko zákaznické perspektivy, kde je prvním ze strategických cílů zvýšení spokojenosti zákazníků. Jako měřítko tohoto cíle byl zvolen dotazník spokojenosti a počet reklamací. Spokojenost zákazníků se zjišťuje pomocí zaslaných dotazníků, jež se vyhodnocují a analyzují se oblasti, ve kterých jsou zákazníci spokojeni či nespokojeni. Za plnění tohoto cíle odpovídá vedoucí obchodního oddělení, kdy frekvence kontroly je v čtvrtletních intervalech.

Měřítkem pro strategický cíl získání nových zákazníků byl zvolen počet nových získaných zákazníků. Ze spolupráce s novými zákazníky vyplývají nové obchodní dohody, které tak přispějí k naplnění hlavního cíle, a to zvýšení hospodářského výsledku.



Dalším cílem zákaznické perspektivy je udržení stávajících zákazníků. Pro tento cíl bylo stanoveno měřítko objemu tržeb významných zákazníků. U tohoto typu zákazníků je potřeba sledovat nejen jaký objem tržeb plyne ze sjednaných zakázek s těmito zákazníky, ale také spokojenost s dodávkami, které jsou měřítkem strategického cíle zvýšení spokojenosti zákazníků. Frekvenci kontroly, jak u měřítka počtu nových zákazníků, tak u objemu tržeb, je doporučeno provádět pololetně.

Následujícím strategickým cílům, růstu obrátu v EU a v zahraničí a růstu obrátu v tuzemsku, byla zvolena měřítka celkového obrátu v dané oblasti. Pro společnost je důležité, aby roční obraty v obou daných lokalitách rostly a tím byl naplňován hlavní cíl.

**Tabulka 5.3 Měřítka perspektivy interních podnikových procesů**

Perspektiva interních podnikových procesů			
Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Frekvence kontroly
Snížení počtu reklamací	Podíl reklamací z celkového počtu dodaných zakázek	Vedoucí obchodního oddělení	Pololetně
Snížení zmetkovosti	Podíl neshodných výrobků z celkového počtu vyrobených výrobků	Vedoucí výrobního úseku	Pololetně
Dodržení termínů dodání a kvality výrobků	Procento dodávek dodaných včas a kvalitních	Vedoucí obchodního oddělení	Pololetně

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Dle údajů v tabulce číslo 5.3 bylo pro strategický cíl snížení počtu reklamací zvoleno měřítko podílu reklamací z celkového počtu dodaných zakázek. Tímto měřítkem bude sledováno, zda dochází ke snižování počtu reklamací, jenž ovlivňuje spokojenost zákazníků, jak je uvedeno ve strategické mapě na obrázku číslo 4.1. Za plnění tohoto cíle bude zodpovědný vedoucí obchodního oddělení, avšak je důležitá spolupráce s vedoucím výrobního úseku. U všech měřítek perspektivy interních podnikových procesů je stanovena pololetní frekvence kontroly.

Ke strategickému cíli snížení zmetkovosti bylo zvoleno měřítko podílu neshodných výrobků z celkového počtu vyrobených výrobků, kdy je vhodné provádět jednotlivé výpočty pro jednotlivé druhy výrobků samostatně. Pro naplnění cíle snižování zmetkovosti, je pro odpovědného vedoucího výrobního úseku zásadní, aby probíhala spolupráce s technickým úsekem a technickou přípravou výroby.

Aby byly splněny cíle zvýšení spokojenosti zákazníků, růst obrátu v tuzemsku, v EU a zahraničí, je stanoven strategický cíl zaměřený na dodržení termínů dodání a kvality

výrobků. Pro tento cíl bylo stanoveno měřítko procenta dodávek dodaných včas a kvalitních. Dodržení dodací lhůty v požadované kvalitě je pro zákazníky klíčové, při nesplnění těchto požadavků pak dochází ke snížení spokojenosti. Také zde bude nutná spolupráce vedoucího obchodního oddělení s vedoucím výrobního úseku.

**Tabulka 5.4 Měřítko perspektivy učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu			
Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Frekvence kontroly
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců	Generální ředitel, personální oddělení	Ročně
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet školení	Generální ředitel, personální oddělení	Ročně
Udržení klíčových zaměstnanců	Počet odchodů	Generální ředitel, personální oddělení	Ročně

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Čtvrtou oblastí, kde jsou stanovena měřítka, je perspektiva učení se a růstu znázorněná v tabulce číslo 5.4. Pro rozvoj celé společnosti jsou velmi důležití spokojení zaměstnanci, jejichž spokojenost je ovlivňována mnoha faktory. Jedním ze způsobů jak měřit spokojenost zaměstnanců, je zavést ve společnosti pravidelný průzkum spokojenosti. Přestože je příprava, realizace a vyhodnocení průzkumu časově náročné, samotný průzkum mohou zaměstnanci vnímat jako zájem společnosti o jejich názor. Je vhodné do průzkumu zahrnout oblasti z finančního ohodnocení, morálního ohodnocení, pracovního prostředí a perspektivy možnosti dalšího rozvoje zaměstnance. V delším časovém horizontu pak lze analyzovat, zda se spokojenost zaměstnanců zvyšuje či nikoliv. Odpovědnost za tvorbu a realizaci průzkumu má personální oddělení ve spolupráci s generálním ředitelem.

Měřítkem naplnění strategického cíle zvýšení kvalifikace zaměstnanců je počet realizovaných školení. Jak bylo uvedeno v kapitole analýzy perspektivy učení se a růstu, společnost každoročně realizuje vzdělávací aktivity, které zvyšují potřebnou kvalifikaci zaměstnanců.

Velmi důležitým strategickým cílem je udržení klíčových zaměstnanců, neboť tito zaměstnanci svými schopnostmi a dovednostmi posunují celou společnost vpřed. Měřítkem tohoto cíle je počet odchodů zaměstnanců. Zde je nutné rozlišovat, o jaký druh odchodu se jedná.

### 5.3 Stanovení strategických akcí

Způsobem, jak dosáhnout naplnění strategických cílů, jsou strategické akce, neboť představují způsob, jak dosáhnout těchto cílů. Pro finanční perspektivu není nutné definovat

mnoho strategických akcí, neboť uvedené cíle budou splněny dosažením cílů v ostatních perspektivách. V případě zkrácení doby splatnosti pohledávek je strategickou akcí častější upomínání odběratelů prostřednictvím písemné a telefonické komunikace a stanovení přísnějších podmínek při úhradě pohledávek po době splatnosti.

V oblasti zákaznické perspektivy lze podpořit cíl zvýšení růst obratu v tuzemsku, EU a zahraničí prostřednictvím informačních a propagačních materiálů, které by mohla společnost zasílat svým zákazníkům, čímž by se mohl zvýšit zájem o produkty společnosti. Prvním krokem při snaze o zvýšení spokojenosti zákazníků by mělo být školení pracovníků, kteří komunikují se zákazníky. Dále by mělo následovat získávání informací o spokojenosti zákazníka prostřednictvím dotazníku spokojenosti, který by společnost měla nabízet pro ohodnocení všech realizovaných zakázek. Udržení stávajících zákazníků lze podpořit poskytnutím výhodných nabídek či zasláním reklamních a dárkových předmětů.

Pro oblast perspektivy interních podnikových procesů je možné snížit počet reklamací a zmetkovost častější kontrolou, ale také zavedením nových technologií. Aby společnost dodržela termíny dodání a kvality výrobků, je potřeba provést důkladnou přípravu plánování a řízení zakázek.

Jak již bylo uvedeno dříve, pro společnost je spokojenost zaměstnanců velmi důležitá. Strategické akce v této oblasti by měly být zaměřeny na zlepšení pracovního prostředí, zlepšení komunikace s kolegy, poskytování vzdělávacích kurzů či nabídku kariérního a profesního růstu. Aby byla zvýšena kvalifikace zaměstnanců, jsou důležitá pravidelná školení pro zaměstnance. Společnost může také v této oblasti využít dotací z Evropské unie. Posledním strategickým cílem je udržení klíčových zaměstnanců, který může být podpořen neustálým vzděláváním zaměstnanců, možností získání ocenění zaměstnance roku nebo lepším mzdovým ohodnocením.

#### **5.4 Implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti**

Proces implementace metody Balanced Scorecard je časově a finančně velmi náročný. Pro implementaci na celopodnikové úrovni je doporučován tzv. roll-out přístup, který probíhá od vedení podniku, přes jednotlivé manažery, vedoucí pracovníky, mistry, až k jednotlivým operátorům výroby. Je vhodné aplikovat právě tento přístup, neboť proces implementace je značně složitý a snáze bude pochopen managementem společnosti. Důležitá je také propojenost porozumění všech zaměstnanců na všech úrovních ve společnosti. Koncepce metody by měla být konzultována na zasedáních vedení podniku se

zástupci jednotlivých oddělení. Možností je také pořádání workshopů, cílem setkání je spolupráce na tvorbě dílčích kroků při zavedení metody BSC.

Dle odborné literatury je průměrná délka implementace této metody až šest měsíců, přičemž délka procesu je také závislá na velikosti podniku. Mezi hlavní faktory negativně ovlivňující úspěšnost projektu patří nadměrný optimismus, který může vést ke špatným výsledkům, komplikací je také slabé zapojení zaměstnanců do procesu implementace a nedostatečná motivace. Proto je při implementaci metody důležité průběžné testování a vyhodnocování strategické mapy.

## 6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti V-NASS, a. s. a vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard. Diplomová práce je rozdělena na pět kapitol, přičemž kapitola následující po úvodní části se zabývala pojmem výkonnost podniku, dále byli specifikováni uživatelé informací o výkonnosti podniku a nastíněny jednotlivé přístupy k měření výkonnosti. Následně byla popsána detailně metoda Balanced Scorecard včetně jednotlivých perspektiv, závěr kapitoly byl zaměřen na bariéry a omezení metody.

Třetí kapitola byla věnována charakteristice hodnocené společnosti se zaměřením na historický vývoj, základní údaje o společnosti včetně organizační struktury a údaje o vizi, strategii společnosti a politice jakosti.

Obsahem kapitoly „*Návrh implementace metody Balanced Scorecard*“ byla analýza jednotlivých perspektiv metody, dále byly stanoveny strategické cíle a navržena strategická mapa. K analýze finanční perspektivy byla použita poměrová analýza. Podkladem pro tuto perspektivu byly účetní výkazy a výroční zprávy společnosti za období 2013 až 2017. Pro analýzu perspektiv interních podnikových procesů, učení se a růstu a zákaznickou perspektivu sloužily jako podklad interní dokumenty společnosti a také, jako v předchozí perspektivě, výroční zprávy společnosti. Při stanovení strategických cílů bylo vycházeno z vize a strategie společnosti a z výsledků analýz jednotlivých perspektiv. V rámci finanční perspektivy byly navrženy tyto strategické cíle: zvýšení hospodářského výsledku, růst tržeb, zkrácení doby splatnosti pohledávek a udržení finanční stability. Pro zákaznickou perspektivu byly doporučeny tyto cíle: zvýšení spokojenosti zákazníků, získání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků, růst obrátu v EU a zahraničí a růst obrátu v tuzemsku. Snížení počtu reklamací, snížení zmetkovosti a dodržení termínů dodání a kvality výrobků, jsou strategickými cíli perspektivy interních podnikových procesů. Pro perspektivu učení se a růstu byly navrženy tyto cíle: zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení kvalifikace zaměstnanců a udržení klíčových zaměstnanců. Na základě těchto strategických cílů byla následně navržena strategická mapa.

V poslední kapitole byly shrnuty výsledky analýz perspektiv, a po té stanoveny měřítko a strategické akce, které se opíraly o tyto analýzy a o vizi a strategii společnosti. K jednotlivým měřítkům byly také navrženy klíčové hodnoty, odpovědnost za jejich sledování a frekvence kontroly. Pro naplnění strategických cílů byly určeny strategické akce pro jednotlivé perspektivy.

Tuto diplomovou práci lze využít jako podklad pro plán managementu při implementaci metody Balanced Scorecard ve společnosti V-NASS, a. s.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

BROWN, Mark Graham. *Beyond the balanced scorecard: improving business intelligence with analytics*. New York: Productivity Press, c2007. 233 s. ISBN 978-1-56327-346-9.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.

HORVÁTH, Péter. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu, sv. 28. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. Finance pro praxi. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení: příručka pro manažery a podnikatele, identifikace potenciálu zlepšení, tvorba firemní strategie, měření výkonnosti procesů, výpočet návratnosti projektů, praktické návody a příklady*. Praha: Grada Publishing, 2008. Expert. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2011. Manažer. Management. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. Prosperita firmy. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Internetové zdroje**

KURZYCZ. *Ropa Brent – aktuální a historické ceny ropy Brent ze dne 24. února 2019* [online]. [24.3.2019]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=38&od=01.01.2013&do=29.12.2017&curr=USD&MAXROWS=60&RF=1260>

PORTÁL POHODA. *Výsledovka od roku 2016 ze dne 12. března 2019* [online]. [12.3.2019]. Dostupné z:

<https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/vysledovka-od-roku-2016/>

V-NASS, a. s. *Tradice. Preciznost. Spolehlivost. V-NASS ze dne 25. ledna 2019* [online]. [25.1.2019]. Dostupné z:

<http://www.v-nass.cz/cz/>

### **Další zdroje**

Interní dokumenty společnosti V-NASS, a. s.



## Seznam zkratek

a. s.	Akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Rentabilita investic stanovený na podkladě peněžních toků
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
MVA	Tržní přidaná hodnota
PFMEA	Proces analýzy možných způsobů a důsledků závad
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezením
tis.	tisíc
VH	výsledek hospodaření

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.dubna 2019

  
.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 2.1 Základní schéma metody Balanced Scorecard.....	11
Obrázek 2.2 Zákaznická perspektiva – základní měřítka .....	21
Obrázek 2.3 Obecný model hodnotového řetězce .....	22
Obrázek 2.4 Pět fází modelu Horváth a Partners pro implementaci Balanced Scorecard...	26
Obrázek 3.1 Organizační struktura společnosti .....	31
Obrázek 4.1 Strategická mapa .....	51
Graf 4.1 Vývoj cen ropy v období 2013 až 2017 .....	35
Graf 4.2 Vývoj tržeb společnosti V-NASS, a. s. ....	39
Graf 4.3 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti V-NASS, a. s. za rok 2016 .....	40
Graf 4.4 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti V-NASS, a. s. za rok 2017 .....	40
Graf 4.5 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2017 společnosti V-NASS, a. s.....	44
Graf 4.6 Přírůstky a úbytky zaměstnanců společnosti V-NASS, a. s. v letech 2013-2017.	44
Graf 4.7 Vývoj počtu zaměstnanců a mezd společnosti V-NASS, a. s. (2013-2017) .....	46
Tabulka 4.1 Ukazatele likvidity společnosti V-NASS, a. s.....	33
Tabulka 4.2 Ukazatele rentability společnosti V-NASS, a. s. (v %).....	35
Tabulka 4.3 Ukazatele aktivity společnosti V-NASS, a. s. ....	36
Tabulka 4.4 Pohledávky po lhůtě splatnosti společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč).....	37
Tabulka 4.5 Krátkodobé závazky po lhůtě splatnosti společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč) .....	37
Tabulka 4.6 Ukazatele zadluženosti společnosti V-NASS, a. s. ....	38
Tabulka 4.7 Inovace společnosti V-NASS, a. s. v letech 2014 až 2017 .....	42
Tabulka 4.8 Počet zaměstnanců ve společnosti V-NASS, a. s. (2015-2017).....	45
Tabulka 4.9 Stupeň vzdělání zaměstnanců společnosti V-NASS, a. s. (2013-2017).....	45
Tabulka 5.1 Měřítka finanční perspektivy.....	53
Tabulka 5.2 Měřítka zákaznické perspektivy .....	54
Tabulka 5.3 Měřítka perspektivy interních podnikových procesů .....	55
Tabulka 5.4 Měřítka perspektivy učení se a růstu .....	56

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Rozvaha společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)

Příloha 2 Rozvaha společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)

Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)

Příloha 5 Výpočty poměrové analýzy

Příloha 6 Tržby z prodeje vlastních výrobků, služeb a zboží společnosti V-NASS, a. s.

Příloha 7 Tržby společnosti V-NASS, a. s.

Příloha 8 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2013)

Příloha 9 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2014)

Příloha 10 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2015)

Příloha 11 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2016)

Příloha 12 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2017)

## Přílohy

### Příloha 1 Rozvaha společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)

AKTIVA CELKEM	číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	281 932	381 601	341 522	430 116	409 988
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	003	69 221	86 967	82 736	84 457	81 920
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	004	15	401	674	768	1 676
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	229	456	628
Ocenitelná práva	006	15	0	445	312	1 048
<i>B.I.2.1. Software</i>	007	15	0	445	312	1 048
<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	008	0	0	0	0	0
Goodwill	009	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	401	0	0	0
<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	012	0	401	0	0	0
<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	013	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	014	69 206	86 566	82 062	83 689	80 244
Pozemky a stavby	015	16 740	17 596	17 133	16 922	16 230
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	775	775	775	775	775
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	15 965	16 821	16 358	16 147	15 455
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	50 980	67 466	64 690	62 673	63 807
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	144	144	144	144	144
<i>B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů</i>	021	0	0	0	0	0
<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	022	0	0	0	0	0
<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	023	144	144	144	144	144
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	1 342	1 360	95	3 950	63
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025	1 330	1 191	55	3 910	23
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	12	169	40	40	40
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	027	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0	0
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0	0
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0	0
B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0	0

B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	037	212 408	294 128	258 352	345 017	327 612
<b>Zásoby</b>	038	112 477	171 770	136 306	66 527	46 121
Materiál	039	17 258	20 143	16 989	12 748	11 384
Nedokončená výroba a polotovary	040	92 044	150 138	118 810	51 217	33 641
Výrobky a zboží	041	3 158	1 489	507	2 562	1 096
<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	042	3 158	1 489	507	2 562	1 096
<i>C.I.3.2. Zboží</i>	043	0	0	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	045	17	0	0	0	0
<b>Pohledávky</b>	046	83 651	96 386	53 885	199 233	224 184
Dlouhodobé pohledávky	047	25	25	25	30	123 030
<i>C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	048	0	0	0	0	0
<i>C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	049	0	0	0	0	0
<i>C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	050	0	0	0	0	0
<i>C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka</i>	051	0	0	0	0	0
<i>C.II.1.5. Pohledávky - ostatní</i>	052	0	0	0	0	0
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	25	25	25	30	30
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	0	0	0	0	123 000
Krátkodobé pohledávky	057	83 626	96 361	53 860	199 203	101 154
<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	058	81 338	88 832	52 685	67 038	58 509
<i>C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	059	0	0	0	0	30 762
<i>C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	060	0	0	0	0	0
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	061	2 288	7 529	1 175	132 165	11 883
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0	0
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	2 288	4 030	891	9 808	7 981
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	0	0	4	0	0
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	0	0	255	18	0
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	0	3 499	25	122 339	3 902
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	068	0	0	0	50 000	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	50 000	0
<b>Peněžní prostředky</b>	071	16 280	25 972	68 161	29 257	57 307
Peněžní prostředky v pokladně	072	96	194	148	83	135
Peněžní prostředky na účtech	073	16 184	25 778	68 013	29 174	57 172
<b>Časové rozlišení</b>	074	303	506	434	642	456
Náklady příštích období	075	301	506	434	642	404
Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	077	2	0	0	0	52

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2013-2017)**

**Příloha 2 Rozvaha společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)**

označení	PASIVA CELKEM	číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
	<b>PASIVA CELKEM</b>	078	281 932	381 601	341 522	430 116	409 988
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	079	186 916	236 038	257 463	183 607	109 631
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	080	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
1	Základní kapitál	081	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082	0	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	083	0	0	0	0	0
A. II.	<b>Ážio</b>	084	3 571	3 571	3 571	122 462	44 089
A. II. 1	Ážio	085	0	0	0	0	0
2	Kapitálové fondy	086	3 571	3 571	3 571	122 462	44 089
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087	3 571	3 571	3 571	123 000	123 000
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	0	0	0	-538	3 143
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089	0	0	0	0	0
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090	0	0	0	0	-82 054
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091	0	0	0	0	0
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	092	7 360	7 267	7 523	229	148
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	7 200	7 200	7 200	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	094	160	67	323	229	148
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	095	110 187	127 960	164 789	1 124	24 916
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	110 187	127 960	164 789	1 124	24 916
2	Neuhrazená ztráta minulých let	097	0	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	098	0	0	0	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	099	29 798	61 240	45 580	23 792	4 478
A. VI.	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku</b>	100	0	0	0	0	0
B. + C.	<b>Cizí zdroje</b>	101	94 521	144 995	83 531	245 577	299 937
B. I.	<b>Rezervy</b>	102	0	0	576	666	1 216
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0	0	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0	0	0	659
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0	0	0	0
4	Ostatní rezervy	106	0	0	576	666	557
C.	<b>Závazky</b>	107	94 521	144 995	82 955	244 911	298 721
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	108	28 659	44 377	43 039	193 221	208 095
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	0	0	0
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111	0	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	25 850	40 743	39 789	188 410	171 937
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0	0	0	29 919

	7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0	0	0	0
	8	Odložený daňový závazek	118	2 809	3 634	3 250	4 811	6 239
	9	Závazky - ostatní	119	0	0	0	0	0
		C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120	0	0	0	0	0
		C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121	0	0	0	0	0
		C.I.9.3. Jiné závazky	122	0	0	0	0	0
C. II.		<b>Krátkodobé závazky</b>	123	65 862	100 618	39 916	51 690	90 626
C. II.	1	Vydané dluhopisy	124	0	0	0	0	0
		C.II.1.1. Výměnitelné dluhopisy	125	0	0	0	0	0
		C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	126	0	0	0	0	0
	2	Závazky k úvěrovým institucím	127	6 000	0	1 250	23 122	64 671
	3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	9 933	41	2 041	120	204
	4	Závazky z obchodních vztahů	129	34 442	76 329	21 880	14 889	19 772
	5	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0	0	0	0
	6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0	0	0	0
	7	Závazky - podstatný vliv	132	0	0	0	0	0
	8	Závazky ostatní	133	15 487	24 248	14 745	13 559	5 979
		C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134	0	2 117	1 983	588	174
		C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0	0	0	0
		C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	7 381	6 986	5 414	5 420	3 366
		C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	4 346	5 205	4 221	3 655	1 759
		C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	3 137	9 101	2 383	1 356	520
		C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	7	82	156	821	139
		C.II.8.7. Jiné závazky	140	616	757	588	1 719	21
D. I.		<b>Časové rozlišení</b>	141	495	568	528	932	420
D. I.	1	Výdaje příštích období	142	495	568	528	932	420
	2	Výnosy příštích období	143	0	0	0	0	0

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s.  
(2013-2017)**



**Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)**

označení	Výkaz zisku a ztráty	číslo řádku	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0	4
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0	4
+	Obchodní marže	03	0	0	0
II.	Výkony	04	363 488	486 081	410 237
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	342 929	426 214	431 573
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	16 768	55 996	-24 627
3.	Aktivace	07	3 791	3 871	3 291
B.	Výkonová spotřeba	08	230 929	302 967	226 064
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	176 228	257 238	182 673
B. 2.	Služby	10	54 701	45 729	43 391
+	Přidaná hodnota	11	132 559	183 114	184 173
C.	Osobní náklady	12	86 993	103 385	101 901
C. 1.	Mzdové náklady	13	61 160	70 457	69 916
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	2 509	5 592	5 437
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	21 805	25 703	24 849
C. 4.	Sociální náklady	16	1 519	1 633	1 699
D.	Daně a poplatky	17	154	158	157
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	12 403	12 905	14 244
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5 264	4 148	2 780
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	46	544	519
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	5 218	3 604	2 261
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	172	1 225	770
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	4	0
F. 2	Prodaný materiál	24	172	1 225	770
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 707	213	7 700
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 589	10 733	755
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 253	1 558	1 715
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	36 730	78 551	61 221
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0

VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	9	16	6
N.	Nákladové úroky	43	1 023	879	1 225
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	5 538	2 109	2 530
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 406	4 058	6 205
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	118	-2 812	-4 894
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	7 050	14 499	10 474
Q. 1.	- splatná	50	7 711	13 673	11 131
Q. 2.	- odložená	51	-661	826	-384
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	29 798	61 240	45 580
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření ,	58	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	29 798	61 240	45 580
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	36 848	75 739	56 327

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2013-2015)**

**Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty společnosti V-NASS, a. s. (v tis. Kč)**

označení	Výkaz zisku a ztráty	číslo řádku	2016	2017
I.	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	01	337 836	266 725
II.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	02		
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	03	143 363	144 992
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	108 542	109 037
A. 3	Služby	06	34 821	35 955
B.	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	07	69 784	21 905
C.	<b>Aktivace</b>	08	-3 173	-3 398
D.	<b>Osobní náklady</b>	09	87 188	84 433
D. 1.	Mzdové náklady	10	63 891	61 739
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	23 297	22 694
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	21 847	21 205
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	1 450	1 489
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	14	9 722	13 211
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	13 965	14 445
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	13 965	14 445
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	-5 085	-867
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	842	-367
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	20	4 199	7 582
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	480	67
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	3 151	5 797
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	568	1 718
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	24	2 532	1 092
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	20
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	258	36
F. 3.	Daně a poplatky	27	151	173
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	90	-109
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	2 033	972
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	30	32 619	12 072
IV.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	34		
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	38		
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	39	25	1 488
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0

VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	25	1 488
I.	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	42	0	0
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	43	1 568	4 827
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 568	4 827
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	46	2 425	3 564
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	47	3 861	6 543
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	48	-2 979	-6 318
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	49	29 640	5 754
L.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	50	5 848	1 276
L. 1	Daň z příjmů splatná	51	4 161	712
L. 2	Daň z příjmů odložená	52	1 687	564
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	53	23 792	4 478
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	55	23 792	4 478
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	56	344 485	279 359

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti V-NASS, a. s. (2016-2017)**

## Příloha 5 Výpočty poměrové analýzy

### Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita (2013)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} = \frac{212\,408}{65\,862} = 3,23$$

$$\text{Běžná likvidita (2014)} = \frac{294\,128}{100\,618} = 2,92$$

$$\text{Běžná likvidita (2015)} = \frac{258\,352}{39\,916} = 6,47$$

$$\text{Běžná likvidita (2016)} = \frac{345\,017}{51\,690} = 6,67$$

$$\text{Běžná likvidita (2017)} = \frac{327\,612}{90\,626} = 3,61$$

$$\text{Pohotová likvidita (2013)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}} = \frac{212\,408 - 112\,447}{65\,862} = 4,23$$

$$\text{Pohotová likvidita (2014)} = \frac{294\,128 - 171\,770}{100\,618} = 1,22$$

$$\text{Pohotová likvidita (2015)} = \frac{258\,352 - 136\,306}{39\,916} = 3,06$$

$$\text{Pohotová likvidita (2016)} = \frac{345\,017 - 66\,527}{51\,690} = 5,39$$

$$\text{Pohotová likvidita (2017)} = \frac{327\,612 - 46\,121}{90\,626} = 3,11$$

$$\begin{aligned} \text{Okamžitá likvidita (2013)} &= \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} = \\ &= \frac{212\,408 - 112\,447 - 83\,626}{65\,862} = 1,20 \end{aligned}$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2014)} = \frac{294\,128 - 171\,770 - 96\,361}{100\,618} = 0,26$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2015)} = \frac{258\,352 - 136\,306 - 53\,860}{39\,916} = 1,71$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2016)} = \frac{345\,017 - 66\,527 - 199\,203}{51\,690} = 1,53$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2017)} = \frac{327\,612 - 46\,121 - 101\,154}{90\,626} = 1,99$$

#### **Ukazatele rentability**

$$\text{ROA (2013)} = \frac{EBIT}{aktiva} = \frac{36\,848}{281\,932} \cdot 100 = 13,07 \%$$

$$\text{ROA (2014)} = \frac{75\,739}{381\,601} \cdot 100 = 19,85 \%$$

$$\text{ROA (2015)} = \frac{56\,327}{341\,522} \cdot 100 = 16,49 \%$$

$$\text{ROA (2016)} = \frac{29\,640}{430\,116} \cdot 100 = 6,89 \%$$

$$\text{ROA (2017)} = \frac{5\,754}{409\,988} \cdot 100 = 1,40 \%$$

$$\begin{aligned} \text{ROCE (2013)} &= \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé zdroje} = \frac{36\,848}{186\,916 + 28\,659} \cdot 100 = \\ &= 13,07 \% \end{aligned}$$

$$\text{ROCE (2014)} = \frac{75\,739}{236\,038 + 44\,377} \cdot 100 = 19,85 \%$$

$$\text{ROCE (2015)} = \frac{56\,327}{257\,463 + 43\,039} \cdot 100 = 16,49 \%$$

$$\text{ROCE (2016)} = \frac{29\,640}{183\,607 + 193\,221} \cdot 100 = 6,89 \%$$

$$\text{ROCE (2017)} = \frac{5\,754}{109\,631 + 208\,095} \cdot 100 = 1,40 \%$$

$$\text{ROE (2013)} = \frac{EAT}{vlastní kapitál} = \frac{29\,798}{186\,916} \cdot 100 = 15,94 \%$$

$$\text{ROE (2014)} = \frac{61\,240}{236\,038} \cdot 100 = 25,94 \%$$

$$\text{ROE (2015)} = \frac{45\,580}{257\,463} \cdot 100 = 17,70 \%$$

$$\text{ROE (2016)} = \frac{23\,792}{183\,607} \cdot 100 = 12,96 \%$$

$$\text{ROE (2017)} = \frac{4\,478}{109\,631} \cdot 100 = 4,08 \%$$

$$\text{ROS (2013)} = \frac{EAT}{tržby} = \frac{29\,798}{342\,929} \cdot 100 = 8,69 \%$$

$$\text{ROS (2014)} = \frac{61\,240}{426\,214} \cdot 100 = 14,37 \%$$

$$\text{ROS (2015)} = \frac{45\,580}{4 + 431\,573} \cdot 100 = 10,56 \%$$

$$\text{ROS (2016)} = \frac{23\,792}{337\,836} \cdot 100 = 7,04 \%$$

$$\text{ROS (2017)} = \frac{23\,792}{266\,725} \cdot 100 = 1,68 \%$$

### **Ukazatele aktivity**

$$\text{Obrátka aktiv (2013)} = \frac{tržby}{celková aktiva} = \frac{342\,929}{281\,932} = 1,22$$

$$\text{Obrátka aktiv (2014)} = \frac{426\,214}{381\,601} = 1,12$$

$$\text{Obrátka aktiv (2015)} = \frac{4 + 431\,573}{341\,522} = 1,26$$

$$\text{Obrátka aktiv (2016)} = \frac{337\,836}{430\,116} = 0,79$$

$$\text{Obrátka aktiv (2017)} = \frac{266\,725}{409\,988} = 0,82$$

$$\text{Doba obratu aktiv (2013)} = \frac{celková aktiva \cdot 360}{tržby} = \frac{281\,932}{342\,929} \cdot 360 = 295,97$$

$$\text{Doba obratu aktiv (2014)} = \frac{381\,601}{426\,214} \cdot 360 = 322,32$$

$$\text{Doba obratu aktiv (2015)} = \frac{341\,522}{4 + 431\,573} \cdot 360 = 284,88$$

$$\text{Doba obratu aktiv (2016)} = \frac{430\,116}{337\,836} \cdot 360 = 458,33$$

$$\text{Doba obratu aktiv (2017)} = \frac{409\,988}{266\,725} \cdot 360 = 553,36$$

$$\text{Doba obratu zásob (2013)} = \frac{zásoby \cdot 360}{tržby} = \frac{112\,477}{342\,929} \cdot 360 = 118,08$$

$$\text{Doba obratu zásob (2014)} = \frac{171\,770}{426\,214} \cdot 360 = 145,08$$

$$\text{Doba obratu zásob (2015)} = \frac{136\,306}{4 + 431\,573} \cdot 360 = 113,70$$

$$\text{Doba obratu zásob (2016)} = \frac{66\,527}{337\,836} \cdot 360 = 70,89$$

$$\text{Doba obratu zásob (2017)} = \frac{46\,121}{266\,725} \cdot 360 = 49,15$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2013)} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} = \frac{83\,626}{342\,929} \cdot 360 = 87,79$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2014)} = \frac{96\,361}{426\,214} \cdot 360 = 81,39$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2015)} = \frac{53\,860}{4 + 431\,573} \cdot 360 = 44,93$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2016)} = \frac{199\,203}{337\,836} \cdot 360 = 212,27$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2017)} = \frac{101\,154}{266\,725} \cdot 360 = 136,53$$

$$\text{Doba obratu závazků (2013)} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} = \frac{65\,862}{342\,929} \cdot 360 = 69,14$$

$$\text{Doba obratu závazků (2014)} = \frac{100\,618}{426\,214} \cdot 360 = 84,99$$

$$\text{Doba obratu závazků (2015)} = \frac{39\,916}{4 + 431\,573} \cdot 360 = 33,30$$

$$\text{Doba obratu závazků (2016)} = \frac{51\,690}{337\,836} \cdot 360 = 55,08$$

$$\text{Doba obratu závazků (2017)} = \frac{90\,626}{266\,725} \cdot 360 = 122,32$$

#### **Ukazatele zadluženosti**

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech (2013)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{186\,916}{281\,932} \cdot 100 = 66,30 \%$$

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech (2014)} = \frac{236\,038}{381\,601} \cdot 100 = 61,85 \%$$

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech (2015)} = \frac{257\,463}{341\,522} \cdot 100 = 75,39 \%$$

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech (2016)} = \frac{183\,607}{430\,116} \cdot 100 = 42,69 \%$$

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech (2017)} = \frac{109\,631}{409\,988} \cdot 100 = 26,74 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Stupeň krytí stálých aktiv (2013)} &= \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} = \frac{186\,916 + 28\,659}{69\,221} \cdot 100 = \\ &= 311,43 \% \end{aligned}$$

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv (2014)} = \frac{236\,038 + 44\,377}{86\,967} \cdot 100 = 322,44 \%$$



$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv (2015)} = \frac{257\,463 + 43\,039}{82\,736} \cdot 100 = 455,33 \%$$

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv (2016)} = \frac{183\,607 + 193\,221}{84\,457} \cdot 100 = 446,18 \%$$

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv (2017)} = \frac{109\,631 + 209\,095}{81\,920} \cdot 100 = 387,85 \%$$

$$\text{Celková zadluženost (2013)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{94\,521}{281\,932} \cdot 100 = 33,53 \%$$

$$\text{Celková zadluženost (2014)} = \frac{144\,995}{381\,601} \cdot 100 = 38,00 \%$$

$$\text{Celková zadluženost (2015)} = \frac{83\,531}{341\,522} \cdot 100 = 24,46 \%$$

$$\text{Celková zadluženost (2016)} = \frac{245\,577}{430\,116} \cdot 100 = 57,10 \%$$

$$\text{Celková zadluženost (2017)} = \frac{299\,937}{409\,988} \cdot 100 = 73,16 \%$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí (2013)} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} = \frac{36\,730}{1\,023} = 35,904$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí (2014)} = \frac{78\,551}{879} = 89,364$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí (2015)} = \frac{61\,221}{1\,225} = 49,976$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí (2016)} = \frac{32\,619}{1\,568} = 20,803$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí (2017)} = \frac{12\,072}{4\,827} = 2,501$$

$$\text{Ukazatel úrokového zatížení (2013)} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} = \frac{1\,023}{36\,730} = 0,028$$

$$\text{Ukazatel úrokového zatížení (2014)} = \frac{879}{78\,551} = 0,011$$

$$\text{Ukazatel úrokového zatížení (2015)} = \frac{1\,225}{61\,221} = 0,020$$

$$\text{Ukazatel úrokového zatížení (2016)} = \frac{1\,568}{32\,619} = 0,048$$

$$\text{Ukazatel úrokového zatížení (2017)} = \frac{4\,827}{12\,072} = 0,400$$

**Příloha 6 Tržby z prodeje vlastních výrobků, služeb a zboží společnosti V-NASS, a. s.**

Tržby	Sledované období					
	2013		2014		2015	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků, služeb a zboží</b>	342 000	100,00%	426 000	100,00%	431 300	100,00%
<b>Export</b>	277 000	80,99%	382 000	89,67%	388 600	90,10%
<b>Tuzemsko</b>	65 000	19,01%	44 000	10,33%	42 700	9,90%

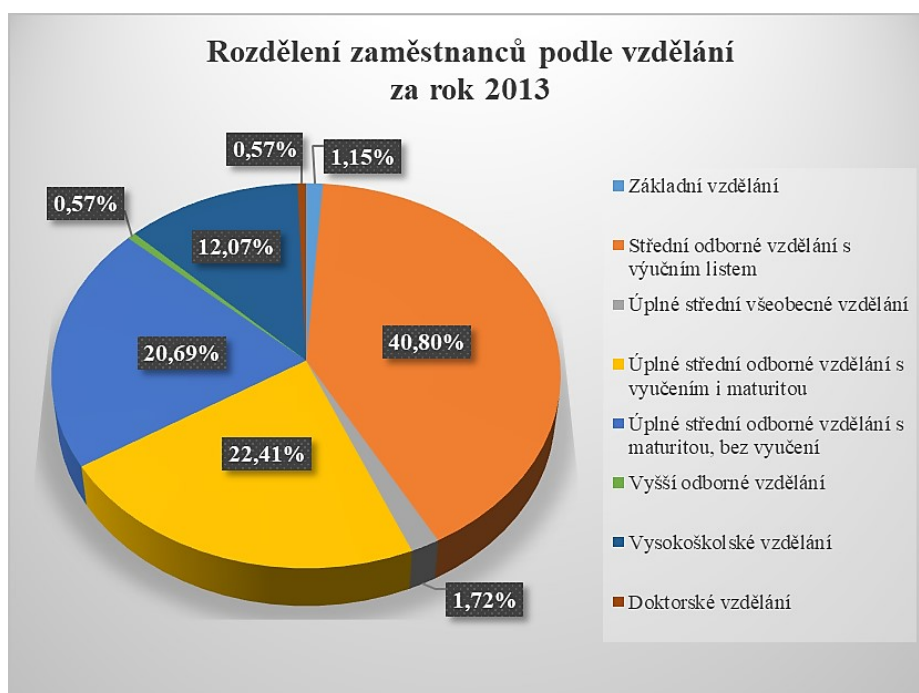
**Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv společnost V-NASS, a. s. (2013-2015)**

**Příloha 7 Tržby společnosti V-NASS, a. s.**

Tržby	Sledované období			
	2016		2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků</b>	302 381	100,00%	238 772	100,00%
<b>tuzemsko</b>	22 231	7,35%	30 359	12,71%
<b>EU</b>	54 100	17,89%	40 203	16,84%
<b>zahraničí</b>	226 050	74,76%	168 210	70,45%
<b>Tržby z prodeje služeb</b>	35 455	100,00%	27 953	100,00%
<b>tuzemsko</b>	25 575	72,13%	17 545	62,77%
<b>EU</b>	5 764	16,26%	7 377	26,39%
<b>zahraničí</b>	4 116	11,61%	3 031	10,84%

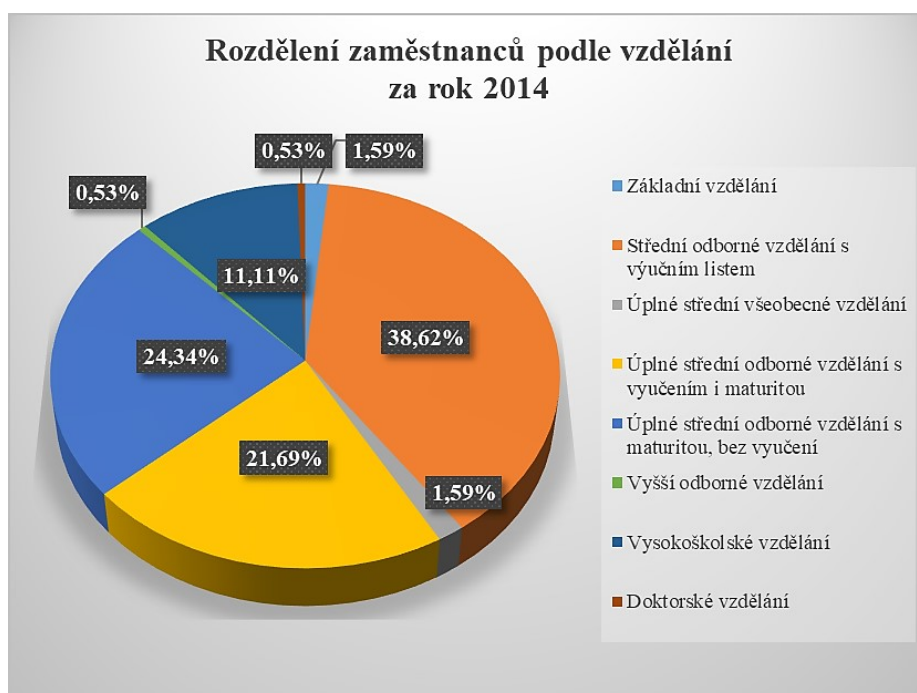
**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv společnost V-NASS, a. s.  
(2016, 2017)

**Příloha 8 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2013)**



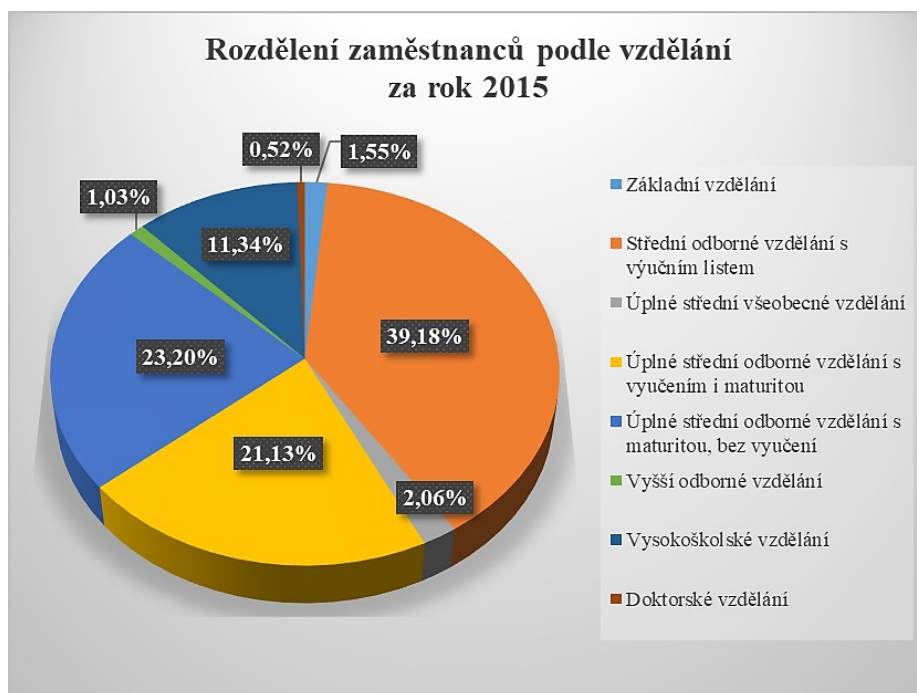
**Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti V-NASS, a. s.**

**Příloha 9 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2014)**



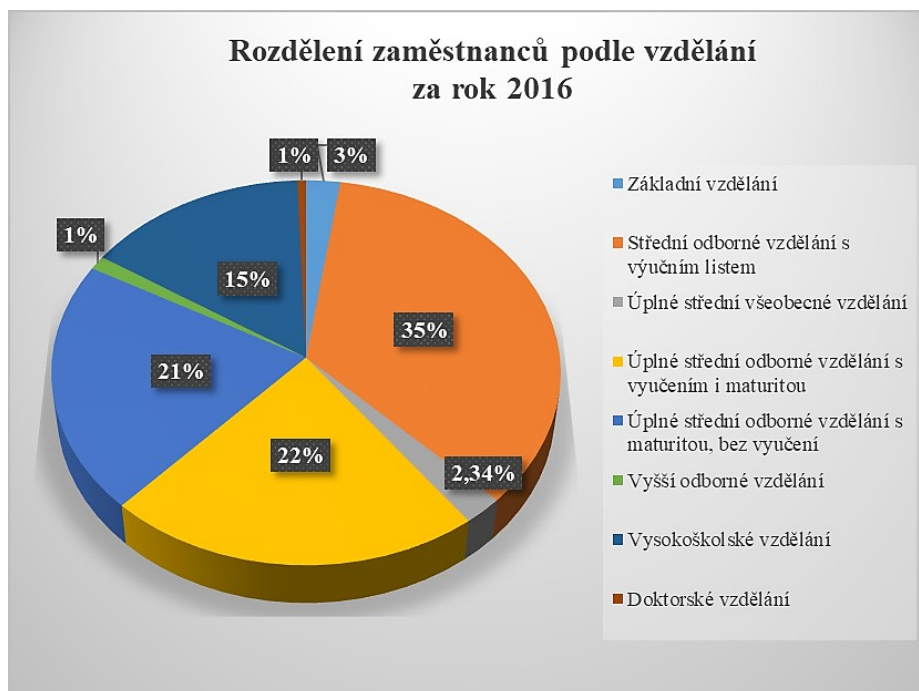
**Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti V-NASS, a. s.**

**Příloha 10 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2015)**



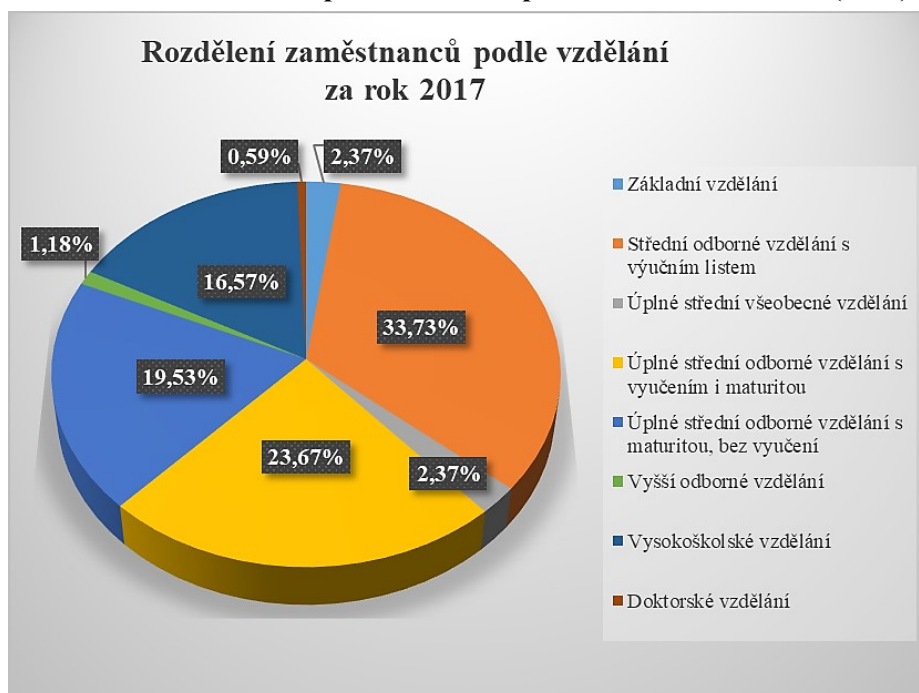
**Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti V-NASS, a. s.**

**Příloha 11 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2016)**



**Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti V-NASS, a. s.**

**Příloha 12 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání společnosti V-NASS, a. s. (2017)**



**Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti V-NASS, a. s.**